

Bolagstyrning i ett familjeföretag

Vilka aspekter har ett familjeföretags ägare i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen?

Corporate governance in a family business

What aspects do a family business owner have in mind when they recruiting external members to the board?

Examensarbete inom huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå C-uppsats 15 Högskolepoäng

Vårtermin År 2015

Michaela Johansson 910411-4526

Handledare: Börje Boers

Examinator: Torbjörn Ljungkvist

INTYG

Bolagstyrning i ett familjeföretag- Vilka aspekter har ett familjeföretags ägare i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen?

Examensrapport inlämnad av Michaela Johansson till Högskolan i Skövde, för
Kandidatexamen vid Institutionen för handel och företagande.

22/5-15

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _Michaela Johansson_____

SAMMANFATTNING

Titel: Bolagstyrning i ett familjeföretag- Vilka aspekter har ett familjeföretags ägare i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen?

Bakgrund: Familjeföretag anses idag vara den vanligaste företagsformen och bidrar med stor sysselsättning och BNP i världen. Trots detta hamnar familjeföretag ofta i skymundan då man diskuterar frågor kring bolagstyrning. Detta ses som ett problem då små familjeföretag är en så pass stor del av den svenska företagsamheten. Det anses vara viktigt för denna typ av företag att ha resurser som hög kompetens och att de dessutom koncentrerar sig på den strategiska utvecklingen i företaget. Med tanke på att mer än en tredjedel av den svenska sysselsättningen utgörs i ett familjeföretag medför att intresset att forska kring familjeföretag i Sverige ökar.

Problemformulering: Vilka aspekter har ett familjeföretags ägare i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen? Hur ser ägarrollen ut i ett familjeföretags styrelsearbete? På vilket sätt använder sig familjeföretag av den existerande styrelsen?

Syfte: Syftet med studien är att ta reda på vilka aspekter ett familjeföretags ägare har i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen, hur ägarrollen ser ut i familjeföretagets styrelsearbete samt vilken påverkan de har vid rekrytering av externa ledamöter. Studien syftar även till att visa på vilket sätt familjeföretag väljer att använda sig av den existerande styrelsen.

Metod: Studien har genomförts på en kvalitativ metod. Studien inleds med en förstudie om de utvalda familjeföretagen. Därefter har studien genomgått åtta semistrukturerade intervjuer med både interna och externa ledamöter i de små respektive medelstora svenska familjeägda aktiebolagen.

Teoretisk referensram: Studiens teoretiska referensram består av teorier kring, familjeföretagande, familjeägarlogiken, styrelsefunktioner och externa ledamöter.

Empiri: I studiens empiri presenteras de åtta genomförda intervjuerna i fyra olika teman samt i en sammanställande tabell som visar familjeföretagens resultat.

Analys: Resultaten som kommit fram i empirin analyseras och jämförs med tidigare framtagen teoretisk referensram. Analysen gör en generell bedömning om resultatet av denna

studie stödjer tidigare teori eller motsäger den. Analysen ger också en förklaring till varför det är på det sättet.

Slutsats: Studiens slutsats har kommit fram till att den vanligaste anledningen till att familjeföretag väljer att tillsätta externa ledamöter är när företaget känner behov av ökad kompetens eller när företaget vill expandera. De vanligaste egenskaperna som företaget efterfrågar hos en extern ledamot är erfarenhet, kunskap och kontakter. När företaget vill rekrytera en extern ledamot bör de veta vilken typ av kompetens de söker samt om de har de finansiella resurser som en utomstående ledamot kräver. Tillsättande av en extern ledamot har i denna studie enbart varit till en fördel då företagets styrelsearbete har gått från passivt till aktivt.

Nyckelord: familjeföretag, bolagstyrning, styrelse, externa ledamöter, familjeråd och könsfördelning.

ABSTRACT

Title: Corporate Governance in a family business- What aspects do a family business owner have in mind when they recruiting external members to the board?

Background: A family business is today considered the most common form of enterprise and helps with large employment and GDP in the world. Despite this fall family business is often overlooked when you discuss issues concerning corporate governance. This is seen as a problem when small family business is such a large part of the Swedish enterprise. It is considered important for this type of business to have resources that excellence and that you also focus on the strategic development of the company. Given that more than a third of the Swedish employment consists in a family business means that interest in researching family business in Sweden is increasing.

Research question: What aspects do a family business owner have in mind when they recruiting external members to the board? What is the role of owner in a family business board work? In which way are family businesses using their existing Board?

Purpose: The purpose of the study is to find out which aspects a family company owner have in mind when they recruiting external members to the Board, how the ownership role looks in the family business board work and what impact they have on the recruitment of external members. The study also aims to demonstrate how the family business chooses to make use of the existing Board.

Method: The study was conducted in a qualitative approach. The study begins with a feasibility study of the selected family businesses. Subsequently, the study underwent eight semi-structured interviews with both internal and external members of the small each medium Swedish family-owned limited companies.

Theoretical framework: The study's theoretical framework consists of theories, family businesses, family ownership logic, board functions and external members.

Empirical foundation: The empirical study presented the eight interviews conducted in four different themes as well as a compilation table which shows the family business performance.

Analysis: The results that have emerged from the empirical data are analyzed and compared with the previously developed theoretical framework. The analysis makes an overall assessment of the results of this study support the earlier theory or contradicts it. The analysis also provides an explanation why it is that way.

Conclusion: The study's conclusion has come to the conclusion that the most common reason why the family business chooses to appoint external members is when the company feel the need for greater expertise or when the company wants to expand. The common characteristics which the company asks for of an external member's are experience, knowledge and contacts. When the company wish to recruit an external member, they should know what kind of skills they are looking for and if they have the financial resources that a third member requires. The appointment of an external member has in this study only been an advantage when corporate board work has gone from passive to active.

Keywords: family business, corporate governance, board of directors, external directors, family council and gender.

Innehåll

1. INLEDNING	8
1.1 Problembakgrund	8
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte	12
1.5 Avgränsning	12
2. METOD.....	14
2.1 Metodval.....	14
2.2 Urval.....	15
2.3 Datainsamling.....	16
2.4 Etiska reflektioner	19
2.5 Litteratursökning	20
2.6 Källkritik	20
2.7 Kritik till undersökningsmetod.....	21
2.8 Återkoppling av metodval	22
2.9 Analysmetod.....	23
3. TEORETISK REFERENSRAM	24
3.1 Familjeföretag	24
3.2 Styrelsen	26
3.2.1 Styrelsen i ett familjeföretag	26
3.2.2 Styrelsens sammansättning.....	27
3.2.3 Styrelsens roll	29
3.2.4 Familjeföretagets styrelsetyper.....	30
3.3 Familjeråd.....	32
3.4 Externa styrelseledamöter	32
3.4.1 Fördelar med externa ledamöter.....	33
3.4.2 Nackdelar med externa ledamöter	34
3.5 Könsfördelning.....	35
3.6 Sammanfattning Teori Modell	36
4. EMPIRI	38
4.1 Företag A.....	38
4.2 Företag B	40
4.3 Företag C	43

4.4 Företag D.....	45
4.5 Sammanställning empiri.....	50
5. ANALYS.....	51
5.1 Externa ledamöter.....	51
5.1.1 Tillsättande av extern ledamot.....	51
5.1.2 Kompetens som efterfrågas.....	52
5.1.3 Icke tillsättande av extern ledamot.....	53
5.1.4 Rekommendationer externa ledamöter.....	54
5.2 Ägarrollen i familjeföretags styrelsearbete.....	55
5.3 Styrelsen i ett familjeföretag.....	56
5.4 Styrelsens sammansättning.....	57
5.5 Styrelsens aktivitet.....	59
5.6 Styrelsens roll.....	59
5.7 Familjeråd.....	60
5.8 Könsfördelning.....	61
5.9 Sammanfattning Analys.....	63
6. SLUTSATS.....	65
7. SLUTDISKUSSION.....	67
7.1 Begränsningar.....	68
7.2 Studiens teoretiska bidrag.....	68
7.3 Vidare forskning.....	69
7.4 Relevans för praktiker.....	69
REFERENSER.....	71
BILAGA 1.....	77
BILAGA 2.....	81

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet introduceras familjeföretag och dess bolagstyrning. Här presenteras bakgrunden till problemställningen och därefter följer en argumenterande problemdiskussion kring varför det är intressant att studera familjeföretagens resonemang vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen. Slutligen introduceras den fastställda problemformuleringen, undersökningens syfte samt undersökningens avgränsning.

1.1 Problembakgrund

Konkurrensen på marknaden är stenhård. Ett företag måste både följa med i utvecklingen som pågår samtidigt som de måste sticka ut och ha något unikt (Gabrielsson & Winlund, 2000). För ett familjeföretag som befinner sig på den konkurrerande marknaden är det betydelsefullt att ha en välfungerande och drivande styrelse (Gabrielsson & Winlund, 2000). Familjeföretag ska både vara konkurrenskraftiga men ska också klara av att överleva i flera generationer (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002).

Det som skiljer familjeföretag från icke familjeföretag är mönstret av ägande, styrning, ledning och arvsrätt. Vilket i sin tur sedan påverkar hur företaget utformar och genomför sina mål, strategier och strukturer (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Hur ett familjeföretag definieras skiljer sig dock från forskare till forskare. För att underlätta för studien har författaren valt ut en definition av familjeföretag som studien kommer att förhålla sig till under hela arbetet. Definitionen som författaren valt ut är Melin (2012) definition där de menar att ett familjeföretag är ett företag som kontrolleras av en familj, där ägarna av företaget anser att de driver ett familjeföretag. Familjen ska även vara involverad i företaget på ett eller annat sätt. De ska antingen vara en anställd i företaget eller ingå i dess styrelse och/eller ledning.

De som skiljer definitionerna av ett familjeföretag åt är huruvida familjeföretagen måste ha genomgått ett generationsskifte samt hur stor del av företaget som måste kontrolleras av ägarfamiljen.

Ett familjeföretag karakteriseras av en egenartad ägarlogik, familjeägarlogiken.

Familjeägarlogiken framställs enligt Brundin, Johansson, Johannisson, Melin & Nordqvist (2012) av sju konkreta karaktärsdrag: Aktivt och synligt ägande, stabilitet i ägande och ledning, ett industriellt och långsiktigt fokus, multipla ägarmål, autonomi gentemot

kapitalmarknaden, flexibilitet i styrningen och identifikation med företaget (Brundin et al., 2012). Beroende på hur ägarskapet ser ut i företaget så kan de påverka de val familjeföretaget gör när de ska rekrytera styrelsemedlemmar till styrelsen. I ett familjeföretag är det ägaren som har makten att rekrytera ledamöter till styrelsen. Fiegener et al. (2000) menar att andelen utomstående ägare avgör huruvida styrelsen har externa ledamöter eller inte.

Familjeföretag anses idag vara den vanligaste företagsformen och bidrar med stor sysselsättning och BNP i världen. Detta gäller även i Sverige, hur stor andelen är beror på hur du väljer att definiera ett familjeföretag. Med definitionen, en familj ska äga en majoritet av företaget där minst en av familjemedlemmarna är verksam i företagets styrelse, samtidigt som ägarna anser att de driver ett familjeföretag så var enligt Brundin et al. (2012) ca 50 % av Sveriges företag år 2008 familjeföretag. Denna andel stämmer bra överens med det resultat som Emling (2000) fick fram i sin studie, 54,4 %.

Det finns andra undersökningar som pekar på annat resultat men de har då haft en annan definition av familjeföretag. Emling (2000) granskade även hur stor del av Sveriges befolkning som var anställda i ett familjeföretag, vilket resulterade i hela 34,7 %. Med tanke på att mer än en tredjedel av den svenska sysselsättningen utgörs i ett familjeföretag medför att intresset att forska kring familjeföretag i Sverige ökar.

Viktigt att ha i åtanke är att alla familjeföretag är unika. Det är betydelsefullt att förstå relationen mellan ägare, styrelse och verkställande ledning för att förstå deras bolagsstyrning. Relationen beror på vilka mål, traditioner och ambitioner det enskilda företaget har samt familjens ägarandel, företagets storlek och kokurrenssituation.

Det är därför svårt att ge generella svar på frågor kring bolagsstyrningen (Melin & Nordqvist, 2007). Familjeföretag kan ha olika ägarmål vilket spelar in vid valet av hur de vill att styrelsen ska vara uppbyggd samt i vilken riktning företaget vill att bolagsstyrningen ska få företaget att utvecklas mot (Brundin et al., 2012).

Det finns två typer av arenor inom bolagsstyrningen, styrelse och familjeråd. Styrelsen är den arena som oftast sätts i centrum, det har argumenterats för vikten av en aktiv styrelse där man anser att de stödjer och stimulerar företagets utveckling. Med aktiv styrelse avses de företag som har en eller flera externa ledamöter i styrelsen. Familjeråd är ett formellt forum med agenda, protokoll och uppföljande möten där familjemedlemmar/ägare ses för att diskutera sin roll och syn på familjens företag (Melin & Nordqvist, 2007).

Som det ser ut idag så finns det fyra typer av styrelser inom ett familjeföretag, dessa beroende på hur företagets aktivitetsnivå ser ut. Den första av de fyra typerna av styrelse är styrelse som har ett litet eller inget inflytande alls, en så kallad pappersstyrelse. Nästa styrelsetyp är styrelse som skyddar familjen och/eller aktieägarna. Den tredje sorten av styrelse är en styrelse som har en roll i strategi och ekonomisk uppföljning av ledningen. Den sista av dessa styrelsetyper är styrelse som har en verkställande roll och som driver företaget framåt (Neubauer & Lank, 1998).

1.2 Problemdiskussion

Den grundläggande hypotesen inom bolagsstyrning, att ägande och ledning är separerat, är inte alltid applicerbart på familjeföretag. I ett familjeföretag förekommer ofta en eller ett par huvudägare som arbetar i företaget och som har det huvudsakliga ansvaret för styrningen av den dagliga verksamheten (Nielsen & Lekvall, 2010). Det är därmed vanligt att ägare, styrelse och VD utgörs av samma person eller personer (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

I en tidigare studie av Hillman och Dalziel (2003) visade det sig att styrelsens sammansättning kan påverka styrelsens funktioner och arbete beroende på om styrelsen är sammansatt av interna eller externa ledamöter. Många studier tyder på att en väl fungerande styrelse har positiva effekter på ett företags prestation. De anger även att en aktiv styrelse anses vara viktig då konkurrensen ökar, kundernas efterfrågan blir mer komplex och aktieägare och investerare vill se starkare lönsamhet (Gabrielsson & Winlund, 2000).

Betydelsen av en aktiv styrelse är stor då den kan stimulera och hjälpa företagets utveckling. En aktiv styrelse innebär att styrelsen består av en eller flera externa ledamöter och att det förekommer regelbundna styrelsemöten med planerade agendor. Extern påverkan med skicklig rådgivning och erfarenhetsutbyte samt utomstående kontroll av det annars familjeinterna dominerade företaget bedöms vara ett starkt skäl till att familjeföretag ska ha en aktiv styrelse och rekrytera externa ledamöter. En extern styrelseledamot skulle även kunna bidra med ett externt nätverk med värdefulla kontakter (Borch & Huse, 1993; Daily & Dalton, 1993; Johannisson & Huse 2000).

Trots detta visar andra undersökningar att familjeföretag är mindre villiga att involvera externa ledamöter i sina styrelser än icke familjeföretag (Brunninge och Nordqvist, 2004).

Jansson, Jonnergård & Larsson (2010) menar på att de beslut som familjeföretag fattar kan vara relaterat till att företaget står inför en kris eller en annan strategisk förändring. Familjen skulle även kunna uppleva att kompetensen i styrelsen inte räcker till och av denna anledning vilja rekrytera utomstående kompetens i styrelsen.

Det finns även studier som beskriver varför familjeföretag i vissa fall väljer att avstå från att rekrytera utomstående ledamöter. Detta kan bero på en rädsla att förlora kontroll och inflytande över företaget (Johannisson & Huse, 2000) misstro mot externa ledamöter samt att vissa företag har begränsade finansiella resurser, vilket leder till att många företag inte anser att de har råd att rekrytera en extern styrelseledamot (Hughes, 1995). Det kan även vara svårt för mindre företag att hitta en extern ledamot som företaget anser passa in i familjeföretaget och som är redo att ta på sig den roll som tilldelas, samtidigt som personen i fråga ska ha rätt erfarenheten och kompetens (Smithson, 2004).

Som tidigare nämnts kan det vara betydelsefullt för ett familjeföretag att rekrytera en eller flera externa styrelseledamöter för företags strategiska utveckling samt att det underlättar för ett företag som går igenom strategiska förändringar (Brunninge et al., 2007; Mallin, 2010).

Detta antyder att det är extra viktigt för familjeföretag som befinner sig i en komplex omvärld där de ställs krav på hastiga förändringar att ha externa styrelseledamöter i sin styrelse. Enligt Nielsen och Lekvall (2010) finns de tre faktorer som avgör vilket behov av god kompetens en styrelse har. Dessa faktorer är förändringstakten i branschen, företagets storlek och komplexiteten i verksamheten. Gimeno, Baulenas och Coma-Cros (2010) menar att en hög företagskomplexitet ökar kravet att kunna behandla strategiska förändringar med hjälp av strukturutveckling, detta i form av en formenlig styrelse med externa styrelseledamöter.

På vilket sätt ett familjeföretag väljer att använda sig av sin styrelse kan vara avgörande för hur det kommer att gå för företaget. Det är beroende på hur företaget väljer att använda sin styrelse som de också kan formge företagets utveckling. Hur familjeföretaget väljer att använda styrelsen är väldigt individuellt (Johannisson & Huse 2000). Vilken typ av styrelse företaget använder beror enligt Neubauer & Lank (1998) på hur företagets aktivitetsnivå ser ut.

Andersson et al. (2010) anger att familjeföretag ofta hamnar i skymundan då frågor kring bolagstyrning diskuteras. Detta ses som ett problem då små familjeföretag är en så pass stor del av den svenska företagsamheten. Det anses vara viktigt för denna typ av företag att ha

resurser som hög kompetens och att företagen dessutom koncentrerar sig på den strategiska utvecklingen av bolaget. Detta för att vara konkurrenskraftiga mot den hårt konkurrerande omvärlden. Voordeckers, Van Gils och Van den Heuvel (2007) har även de lagt märke till den bristande forskning och kunskap kring bolagstyrning i familjeföretag. På grund av att både forskare och akademiker har uppmärksammat denna brist på forskning har engagemanget för bolagstyrning i familjeföretag ökat i den vetenskapliga omvärlden.

1.3 Problemformulering

Vilka aspekter har ett familjeföretags ägare i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen?

Hur ser ägarrollen ut i ett familjeföretags styrelsearbete?

På vilket sätt använder sig små respektive medelstora familjeföretag sig av den existerande styrelsen?

1.4 Syfte

Syftet med undersökningen är att förklara varför vissa små respektive medelstora familjeföretag väljer att ta in externa styrelseledamöter i styrelsen medan andra väljer att inte göra det. Undersökningen kommer ge en tydligare bild på vilka aspekter ett familjeföretags ägare/styrelse har i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen.

Undersökningen syftar även till att förklara hur ägarrollen ser ut i ett familjeföretags styrelsearbete och vilken påverkan det har vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen. Den ska också visa på vilket sätt små till medelstora familjeföretag väljer att använda sig av den existerande styrelsen och om företag resonerar olika vid rekrytering av externa ledamöter beroende på hur de använder styrelsen.

1.5 Avgränsning

Undersökningen ska bidra med att förklara hur små respektive medelstora familjeföretag resonerar vid rekrytering av nya ledamöter till styrelsen. Undersökningen kommer att begränsa sig till ordinär rekrytering och kommer därmed inte gå in på området generationsskifte. Studien har även avgränsats till att granska endast aktiebolag. Enligt lag

krävs det inte att alla bolagsformer har en styrelse, så för att garantera att studiens samtliga familjeföretag har styrelser utsågs bolagsformen aktiebolag, som enligt Aktiebolagslagen (SFS 2005:551) ska ha en styrelse.

Definitioner:

Ett litet företag är ett företag som har mellan 10 till 49 anställda. Företagets årsomsättning ska understiga sju miljoner euro eller ha en balansomslutning som inte får överstiga fem miljoner euro. (europa.eu)

Ett medelstort företag är ett företag som har mindre än 250 anställda. Årsomsättningen ska understiga 40 miljoner euro eller så ska balansomslutningen understiga 27 miljoner euro. (europa.eu)

2. METOD

Metodavsnittet kommer att behandla tillvägagångssättet i undersökningen. Här introduceras de olika val som gjorts beträffande undersökningsmetod samt datainsamling. I metodavsnittet presenteras proceduren från problemställning till slutsats.

2.1 Metodval

Det finns två typer av undersökningsmetoder som man kan använda sig utav vid utförande av undersökning. Dessa är kvantitativ respektive kvalitativ undersökning. Det kan vara till en fördel att välja ut en av dessa då det underlättar vid val och analys av datainsamling.

Denna studie är uppbyggd på en kvalitativ metod som innebär att undersökningen går på djupet. Informationen samlas in i form av ord istället för siffror och kan vara nedskrivna i noteringar eller inspelade så att författaren kan lyssna på dem i efterhand. De vanligaste kvalitativa datainsamlingsmetoderna är den öppna intervjun, gruppintervjun, observation samt dokumentundersökning. En observation kan antingen vara öppen eller dold. Resultatet kan påverkas på olika sätt beroende på om personen är medveten om observationen eller inte. Då det anses att personen i fråga tenderar att ändra sitt beteende om han eller hon vet om att de är observerade (Jacobsen, 2002).

Ghuri & Grønhaug (2010) hävdar att en kvalitativ metod lägger fokus på att få en ökad förståelse och bättre insikt i respondenternas perspektiv. I denna studie ligger fokus på att beskriva respondenternas perspektiv på familjeföretagets funktion och sammansättning av styrelsen. Då det var ett fåtal företag som skulle undersökas och det var innebörden och förståelsen av vissa mönster som var viktiga för studien, ansågs en kvalitativ metod vara rätt för undersökningen.

Kvalitativ forskning kännetecknas av att den går på djupet av problemet och ger en mer detaljerad information än vad en kvantitativ forskning ger (Denscombe, 2000). Att gå på djupet och få en mer detaljerad synvinkel var något som eftersträvades i denna studie.

Författaren vill få en förståelse och förklara varför familjeföretag resonerar på det sätt som de gör när de rekryterar externa ledamöter till styrelsen. Det krävs därför att författaren går på djupet och får en grundlig förklaring till ägarnas resonemang och beteende. För att uppnå syftet med studien krävdes en forskningsmetod som var flexibel och djupgående, det är även viktigt för studien att kunna förstå, tolka och analysera den data författaren samlar in, vilket

Bryman och Bell (2003/2005) anser att en kvalitativ metod kan bidra med. Detta motiverar valet av en kvalitativ studie.

Studien är genomförd på en deduktiv ansats som innebär att författaren samlar på sig teori och beräkningar om hur det ser ut i praktiken ute i världen. Sedan går författaren ut och samlar in empiri som han/hon sedan jämför med sina förväntningar och ser om de stämmer överens. Nackdelen med en deduktiv ansats är enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2007) att den styr ett strikt tillvägagångssätt som kan medföra att informationen begränsas och viktig information kan underlåtas.

2.2 Urval

Författaren kommer att undersöka och intervjua fyra familjeföretag. De företag som har blivit utvalda är familjeföretag inom den privata sektorn i en försäljningsverksamhet. För att avgränsa och för att se till att studien inte blir för bred och svår att dra slutsatser ifrån beslutades det att utse en typ av verksamhet, därför valet av försäljningsverksamhet.

Undersökningen efterfrågar orsaker till varför de familjeföretag som tagit in utomstående styrelseledamöter har valt att göra detta. Samt vad anledningen till de företag som beslutat att inte rekrytera utomstående styrelseledamöter har varit. När en kvalitativ forskningsmetod används är det inget krav på att urvalet ska vara beteckande för hela befolkningen (Holme & Solvang, 1997). I denna studie kommer fokus ligga på respondenternas inställning till rekrytering av styrelseledamöter, hur ägarrollen ser ut samt hur styrelsen används i familjeföretaget. Det är därför främst de utvalda familjeföretagen och andra familjeföretag som är små till medelstora försäljningsföretag som kan dra nytta och lärdom av studien.

Då tidsramen för studien är begränsad så kommer undersökningen avgränsa sig till fyra familjeföretag, varav två av företagen kommer att ha externa styrelseledamöter medan de andra två inte kommer att ha några utomstående ledamöter i styrelsen. Tiden och resurserna möjliggör undersökning av fyra familjeföretag vilket också uppskattas vara tillräckligt många för att förstärka studiens möjlighet till en analyserande generalisering.

För att kunna välja ut vilka företag som var intressanta att undersöka har författaren satt upp olika kriterier som företagen var tvungna att uppnå för att de skulle vara intressanta och relevanta för studien. Företagen skulle hålla sig inom ramen att de skulle vara familjeägda små till medelstora försäljningsföretag inom den privata sektorn, med eller utan externa

styrelseledamöter. Då de tidigare gjorts studier kring större familjeföretag var det intressant att göra denna studie i små till medelstora företag, därav valet små till medelstora familjeföretag.

Sökandet av företag gjordes i databasen Allabolag. Studien avgränsade sig till familjeföretag runt om i Småland. Kriterierna passade in på ett flertal företag och en undersökning av styrelsesammansättningen genomfördes. Författaren plockade slumpmässigt ut två företag med externa styrelseledamöter och två företag med icke externa styrelseledamöter. Dessa fyra företag var de första att tacka ja till att medverka i studien. Alla fyra familjeföretag är aktiebolag och har mellan fem till 54 anställda.

2.3 Datainsamling

Undersökningen inleder med en förstudie om själva företaget för att få en bättre inblick i hur familjeföretaget är uppbyggt och hur den dagliga verksamheten fungerar samt hur styrelsen är sammansatt. Författaren började sin research genom att gå in på Allabolag.se för att ta fram information om varje enskilt företag. Där fanns en kort presentation om när företaget grundades, hur många anställda företaget hade, vilka som satt i styrelsen samt vilken årsomsättning företaget hade. Efter det besökte författaren företagets hemsidor där man fann ytterligare bakgrundsinformation om företaget så som historik, vad företaget driver för verksamhet, var de har för mål, visioner och så vidare. Denna process utfördes på samtliga företag.

Anledningen till denna förstudie var främst till för att underlätta själva intervjun. Det är alltid bra att vara påläst om själva företaget innan intervjuerna påbörjas (Jacobsen, 2002). Studien har använt sig av både primär och sekundär datainsamling.

Primärdata: Semistrukturerade intervjuer har genomförts med utvalda respondenter med ett direkt syfte att svara på den utformade problemformuleringen.

Sekundärdata: Det har samlats in information kring företagets bakgrund, organisation och verksamhet. Denna typ av data har samlats in genom att författaren besökt Allabolag.se samt företagets hemsidor.

	Respondenter	Typ av intervju	Intervjutid	Antal intervjuer
Företag A	Börje & Ola (Delägare)	Personlig intervju & återkoppling via mail	40 minuter & 44 minuter	2
Företag B	Matts & Sara (Ägare & Suppleant)	Personlig intervju & återkoppling över telefon och mail	45 minuter & 41 minuter	2
Företag C	Göran & Hans (Ägare & Extern ledamot)	Personlig intervju & återkoppling via mail	42 minuter & 40 minuter	2
Företag D	Johan & Stefan (Ägare & Extern ledamot)	Personlig intervju & återkoppling via mail	47 minuter & 38 minuter	2

Tabell 1. Sammanställning av de utförda intervjuer som författaren gjort med respondenterna

Ovan finns en tabell utformad av författaren som en sammanställning på hur intervjuerna och kontakten med företagen gick till.

Studien har intervjuat två respondenter i varje företag vilket resulterade i åtta intervjuer totalt. Författaren har intervjuat både de externa medlemmarna och familjemedlemmarna i företaget för att få bådars perspektiv och synvinklar kring ämnet bolagstyrning i ett familjeföretag. Genom att intervju de olika respondenterna har man fått en inblick i hur de resonerar och tänker kring styrelsen i företaget. Då vissa av respondenterna har velat vara anonyma har alla

respondenter blivit tillgivna fiktiva namn, detta för att behandla och presentera alla intervjuer på samma sätt.

Nedan följer en lista på frågor som författaren har fått svar på med hjälp av intervjuerna.

Vilken inställning har respondenterna till externa styrelseledamöter? Har företagen olika aspekter i åtanke vid rekrytering av ledamöter till styrelsen beroende på hur de väljer att använda sig av den existerande styrelsen? Hur ser ägarrollen ut i familjeföretaget? Använder familjeföretagen styrelsen på olika sätt beroende på företagets storlek?

Författaren ansåg att åtta intervjuer räckte för att få en översiktlig uppfattning kring hur familjeföretagen resonerar vid rekrytering av ledamöter till styrelsen samt hur de använder sin styrelse. Det är i denna studie viktigare med kvalitet än kvantitet. Författaren ville få fram utförliga argument och aspekter i form av ord istället för en statistik med siffror.

Författaren kontaktade de utvalda företagen i god tid för att boka in intervjuer med respondenterna. Intervjun bestod av en intervjuguide med tema. Intervjun hade en fast ordningsföljd med en del fasta svarsalternativ men de fanns även utrymme för öppna svar. Respondenterna hade möjligheten att fritt kunna uttrycka sig om hur de upplevde ”situationen”.

De utvalda respondenterna fick i förväg ta del av själva temat för intervjun för att förbereda sig lite inför vad som kom att behandlas på intervjudagen. Det kan vara en fördel att respondenterna har en föräning om vad intervjun handlar om men man ska heller inte avslöja allt på en gång då respondenterna medvetet kan välja att avstå från obekväma frågor eller få chansen att ge vridna svar.

Det var främst den teoretiskareferensramen som utformade mallen för intervjufrågorna. Författaren har utgått ifrån vad tidigare studier och teorier angett då den utformade frågorna till intervjun. Som tidigare nämnts fanns det plats för fria infallsvinklar. Det är viktigt för den som intervjuar att man lyssnar, är uppmärksam och låter den som intervjuas få tala till punkt. Intervjuerna hölls på cirka 45 minuter.

Intervjuerna skedde på plats på de utvalda företagen där respondenterna befann sig i en bekväm miljö. Respondenterna godkände att författaren spelade in samtalet vilket medförde att författaren kunde lyssna av intervjun igen för att säkerställa att den inte missat något som diskuterats. För att säkert veta att författaren uppfattade respondenterna korrekt har författaren skickat tillbaka den empiri som behandlats där respondenterna kunde fastställa att

informationen var riktig och stämde överens med verkligheten. Detta för att veta att empiri insamlingen som utförts var gjord på ett korrekt och trovärdigt sätt. Författaren hade även återkopplande möten med vissa av respondenterna över telefon, då det saknades vissa svar för att fylla ut vissa tomrum.

Respondenterna hade även valmöjligheten att vara anonyma vilket författaren trodde kunde öka chansen att deras svar var mer sanningsenliga. Respondenterna fick, vilket går att utläsa i tabell 1 fiktiva namn. En tanke är att detta innebar att respondenterna vågade svara ärligt på de frågor som ställts under intervjun. Då frågorna inte var personligt riktade mot någon så fanns det egentligen ingen som kunde ta skada av de svar som kom fram under intervjun. Det är dock viktigt att författaren analyserar och betraktar den information han/hon samlat in ur ett kritiskt perspektiv och inte är naiv.

2.4 Etiska reflektioner

När författaren samlar in empiriskt datamaterial är det betydelsefullt att visa respekt för de krav som ställs på etisk kännedom, detta för att försvara människors integritet och identitet (Jacobsen, 2002). Den finns fyra grundbegrepp som beskriver dessa krav:

Informationskravet, syftet med kravet är att alla de som är inblandade i undersökningen blir informerade.

Samtyckeskravet, innebär att alla medverkande har rättigheten att själva besluta om de vill medverka eller inte.

Konfidentialitetskravet, de upplysningar som angetts av en respondent ska behandlas konfidentiellt och individens uppgifter ska vidta försiktighetsåtgärder. Denna åtgärd har vidtagits genom att respondenterna i intervjuerna har varit anonyma. Uppgifterna ska vara oåtkomliga för icke behöriga.

Nyttjandekravet, informationen som tagits fram är endast till för det förutbestämda ändamålet, och får därmed enbart utnyttjas till detta.

Den information som tas fram med hjälp av förstudie och intervjuer med familjeföretagen är inget som kommer att kunna skada företagets rykte eller på något annat vis kunna få företaget att framstå i dålig dager.

Frågorna i intervjun kommer vara noga bearbetade och genomtänkta. Frågorna kommer inte på något sätt vara stötande, kränkande eller hotande.

Intervjusvaren kommer att behandlas med respekt och med högsta försiktighet.

2.5 Litteratursökning

När datainsamlingen och informationssökningen påbörjades så utgick författaren från några viktiga nyckelord så som familjeföretag, bolagstyrning, styrelse, externa ledamöter, och familjeråd. Syftet med detta var att hitta den litteratur som var mest betydelsefull för studiens huvudsakliga intresseområde och forskningsfråga.

Uppsatsen kommer att bestå av kurslitteratur, litteratur inom de tidigare nämnda områdena och vetenskapliga artiklar. De databaser som använts är Emerald från Högskolan i Skövdes bibliotek samt WorldCat Local Genom att använda sig av flera olika typer av litteratur så får författaren ett djupare och bredare perspektiv och förståelse för ämnet. För att klara av att ta fram denna litteratur har tidigare litteraturs källhänvisningar och referenser analyserats. Denna litteratur har sedan hanterats och behandlats och därefter har de mest relevanta aspekterna för studien tagits fram. Den utvalda litteraturen återfinns i teoriavsnittet.

2.6 Källkritik

Det finns en bok som det refereras till i studien, Nielsen och Lekvall (2010) denna källa är inte av akademisk karaktär. Boken är främst ämnad till företagare som en support i deras styrelsearbete. Författarna till boken är inte akademiker men besitter praktisk erfarenhet från styrelsearbete i ägarledda företag. På grund av denna praktiska erfarenhet anser denna studiens författare att deras teori är trovärdig och innehåller relevant information för denna typ av studie, trots att boken inte är av akademisk karaktär.

Källkritikens uppdrag är att utvärdera källorna och därmed uppskatta dess trovärdighet. Enligt Thurén (2005) finns det fyra kriterier som skall tillämpas vid källkritik; äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Att alla dessa kriterier uppfylls fullständigt kan dock inte garanteras. Studien har försökt att uppnå dessa i den mån som det är möjligt för att skapa tillförlitlighet och trovärdighet för studien.

Äkthet betyder att källan är det den anger sig för att vara. Det är betydelsefullt att vara medveten om att källan kan vara en förfalskning. Genom att utnyttja mestadels artiklar ur akademiska tidsskrifter och studentlitteratur har studien försökt nå äkthet. Denna typ av källor är kritiskt kontrollerade innan de utgetts och bör därmed vara tämligen säkra (Thurén, 2005).

Tidsambandskriteriet innebär i sin tur att en källa är mer trovärdig om den är samtida (Thurén, 2005). Studien har försökt uppnå tidsambandskriteriet genom att spela in intervjuerna och sedan renskriva dem omedelbart, för att få en så pass korrekt bild av intervjun som möjligt.

Oberoendekriteriet redogör för de framtagna källornas oberoende av varandra. Användandet av primära och sekundära källor har en stor roll i detta kriterium, då primära källor enligt Thurén (2005) är mer trovärdiga än sekundära källor. Kriteriet har studien försökt åstadkomma med hjälp av primära källor i form av intervjuer från utvalda familjeföretag.

Tendenskriteriet tyder på källans potential att vara partisk (Thurén, 2005) och därmed kanske ha ett intresse av att påverka läsarnas betraktelsesätt i en viss riktning. För att uppnå kriteriet om tendens har studien varit medveten om att vissa skrifter kan vara formulerade med ett syfte att påverka läsarna. I denna studie anses inte partiskheten vara någon stor risk då mestadels av informationen är tagen ur akademiska böcker och artiklar.

2.7 Kritik till undersökningsmetod

Överförbarheten är relativt hög då många andra små till medelstora familjeföretag inom försäljningsverksamheten kan ta del av denna studie när de behöver rådgivning kring styrelse och rekrytering. Här får de en inblick i hur andra familjeföretag i samma situation resonerar och tänker kring bolagstyrning i familjeföretag.

Giltigheten är relativt låg men är tillräcklig för denna typ av studie. Den skulle dock kunna öka avsevärt genom att intervjua fler familjeföretag och få en inblick och förståelse i deras perspektiv och resonemang. Om resultaten från studien kan kopplas till en redan befintlig teori menar Bryman och Bell (2005) att denna teoriers giltighet kan stärkas, vilket eftersträvs i studien.

Jacobsen (2002) anser att kvalitativa ansatser har lätt för att stöta på generaliseringsproblem då man inte med säkerhet kan veta om de få utvalda respondenterna är representativa för andra än sig själv.

Viktigt att ha i åtanke när författaren använder sig av intervju som undersökningsmetod är att de svar som han/hon får från respondenten kan vara vridna och kanske inte heller helt ärliga. Det finns vissa brister med att använda intervju som undersökningsmetod, intervjuareffekten, ledande frågor samt eget-intresse.

Vid en personlig intervju kan intervjuareffekten uppstå vilket betyder att den som intervjuas fysiska närvaro kan göra att den som blir intervjuad uppträder på ett onormalt sätt.

Ansiktsuttryck och kroppsspråk är lätt att läsa av. Om den som intervjuar ger ifrån sig tecken på att de svar som intervjuobjektet ger inte är riktigt vad han/hon har tänkt sig kan personen ifråga ändra sina svar för att göra intervjuaren nöjd, vilket leder till att svaren inte blir helt sanningsenliga. Lika så vid ledande frågor, att den som intervjuar styr den som intervjuas åt det håll som intervjuaren vill och de svar som den vill ha. Det är lika viktigt att analysera den data du samlar in i form av intervjuer ur ett kritiskt perspektiv som den data du samlar in i form av vetenskapliga artiklar. Som författare bör du alltså inte vara naiv och lita blint på allt som skrivs och sägs (Jacobsen, 2002).

Enligt Jacobsen (2002) måste empirin vara giltig och relevant (valid) den måste även vara tillförlitlig och trovärdig (reliabel). Detta är viktiga aspekter att ha i åtanke vid utförande av datainsamling.

2.8 Återkoppling av metodval

Fördelarna med att ha intervjuer var att författaren fick en bra kontakt med sina respondenter. Författaren kunde i efterhand, då viss information saknades på ett enkelt sätt kontakta respondenterna igen för att fylla ut de tomrum som fanns. Författaren hade även chansen att återkoppla och överlämna de material som författaren samlat in till respondenterna för att se till så att all information hade blivit tolkad på ett korrekt sätt. Författaren fick möjligheten att spela in intervjuerna så att författaren hade chansen att lyssna på intervjuerna flera gånger om för att säkerställa att den inte missat något viktigt.

Nackdelen har varit att trots att respondenterna haft chansen att vara anonyma inte har gått på djupet på de frågor som ställts vilket har gjort att studien inte fått den förståelse som författaren hade önskat. Nackdelen var också att respondenterna endast utgav de som var bra med styrelsen och inga nackdelar, vilket medförde att det blev svårt att göra en bra diskussion då allt bara var positivt hela tiden.

2.9 Analysmetod

Materialet som tagits fram genom den primära och sekundära datainsamlingen i form av information kring företagen och intervjuer har skrivits ner och sammanställts i ett dokument. Resultaten från de utvalda familjeföretagen har sedan jämförts med varandra för att upptäcka likheter och skillnader.

Därefter har studien jämfört det intervjumaterial i form av empiri som studien tagit fram med den tidigare utvalda teoretiska referensramen för att även här hitta likheter och skillnader, detta för att ta reda på om teorin stämmer överens med praktiken. Det resultat som framkommit genom analysen har därefter använts för att kunna dra relevanta och korrekta slutsatser i förhållande till studiens insamlade material.

Empirin kategoriserades genom att författaren granskade vilka teman författaren behövde få svar på och information kring för att få svar på problemformuleringen. De utvalda temana var kopplade till problemformuleringen. Företagets bakgrund och styrelsens sammansättning var väsentlig för att få en förståelse i hur ägarrollen såg ut i företaget. Styrelsens aktivitet var betydelsefull för att få svar på hur familjeföretaget använder sin existerande styrelse. Familjeråd var en exkurs men var intressant att beakta då den var avgörande för företagen. Till sist var externa ledamöter en ledande aspekt då den beaktar och förklarar vilka aspekter ett familjeföretags ägare har i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Den teori som valts ut, speglar de frågor som ställts i det inledande kapitlet. Relevanta nyckelord som familjeföretag, styrelse, externa ledamöter, familjeråd och bolagstyrning ligger till grund för den utvalda teorin. Här presenteras tidigare forskning som gjorts inom ämnet bolagstyrning i ett familjeföretag. Kapitlet inleds med en förklaring av familjeföretagets och ägarrollens innebörd som följs av styrelsens olika kategorier och avslutas med den externa ledamotens påverkan av ett familjeföretag och familjeföretagets könsfördelning. Underlaget kommer att ligga till stöd för, samt jämföras med det empiriska material som studien resulterar i. Detta för att ge en sanningsenlig grund för de slutsatser som studien senare drar.

3.1 Familjeföretag

Det som kännetecknar ett familjeföretag är oftast att bolagstyrningen och den strategiska styrningen är avsevärt mer sammanflätade än vad den vanligtvis är i ett företag med spritt ägande. Många börsnoterade företag i Sverige kännetecknas av att de har ägarfamiljer som kontrollerar ägandet. Det är heller inte ovanligt att familjemedlemmar besitter posten som VD eller är mycket aktiva i styrelsen (Melin et al., 2012).

Ett familjeföretag tecknas av en egenartad ägarlogik, familjeägarlogiken. Som tidigare nämnts finns de sju olika karaktärsdrag:

Aktivt och synligt ägande, ägaren en synlig figur i verksamheten. Det är tydligt för leverantörer, anställda, kunder och andra intressenter vem som äger företaget.

Stabilitet i ägande och ledning, vanligtvis är det en familjemedlem som sitter på VD-posten i ett familjeföretag. Denna typ av VD sitter på sin position mellan 15-20 år och detta är 3-4 gånger längre tid än vad en VD i ett börsnoterat företag med spritt ägande sitter.

Ett industriellt och långsiktigt fokus, Ledningen i familjeföretaget ser endast till långsiktiga vinster och utför uthålliga satsningar. Kortsiktiga vinster är inte av intresse i detta fall.

Multipla ägarmål, företagen ser till de finansiella målen men känner även ett ansvar gentemot kommande generationer, de anställda i företaget och samhället.

Autonomi gentemot kapitalmarknaden, familjeförtaen väljer att återinvestera vinstmedel i företaget istället för att dela ut till ägarna, detta för att det vill ha ett oberoende till finansiella institut.

Flexibilitet i styrningen, besluten fattas omedelbart och beslutsfattaren är lättåtkomlig och kan ge snabba besked. Styrelsen i ett familjeföretag används som rådgivare och bollplank snarare än som ett beslutsfattande forum.

Identifikation med företaget, en mängd familjeföretagare upplever en intensiv identitet med företaget och har därför svårt att släppa kontrollen vid ett generationsskifte vilket kan leda till oanade konsekvenser (Brundin et al., 2012).

Ägarrollen har en avgörande och betydelsefull roll då det kommer till rekrytering av externa ledamöter då det är ägaren i familjeföretaget som har makten att rekrytera ledamöter till styrelsen (Brundin et al., 2012). Fiegner et al. (2000) anser att desto större andel med utomstående ägare ett företag har desto större är chansen att företaget har externa ledamöter.

Familjeföretag kan även ha olika ägarmål vilket också är en avgörande faktor till hur man vill att styrelsen ska vara uppbyggd (Brundin et al., 2012).

Målbilder och strategisk inriktning kan skilja sig åt mellan olika familjeföretag men ett gemensamt kännetecken för samtliga familjeföretag är att de finns ett konkret och långsiktigt ägarinflytande. Detta inflytande influerar till hur företaget leds och styrs. Med långsiktighet menas inte bara det strategiska beslutsfattandet utan även att det ska finnas ett syfte att företaget ska ägas inom familjen i flera generationer (Chua, Chrisman & Sharma, 2003).

Familjeföretag kan ha ett ägarskap av företaget endast inom familjen eller en blandning mellan familj och utomstående, mer än 50 % av aktierna i företaget ska dock tillhört familjen. Styrelsen kan bestå av endast familjemedlemmar, en blandning av familjemedlemmar och externa medlemmar eller endast externa. VD:n i företaget kan ha en familjerelation till ägarfamiljen eller inte. Till sist så kan den övrig ledningen bestå precis som i styrelsen av endast familjemedlemmar, blandat eller endast externa medlemmar (Woods, Dalziel & Barton, 2012).

Familjeföretag har ibland kritiserats för att vara mindre effektiva på grund av sin familjekaraktär. Detta har lett till att mindre kapital spenderats, färre investeringar genomförts, lägre produktivitet samt att dåliga beslut har fattats av familjemedlemmar i

styrelsen (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002; Anderson & Reeb, 2004). De brister som ett familjeföretag kan tänkas ha vägs vanligtvis upp av familjeföretagets långsiktiga investeringar och målsättningar, deras starka koncentrerade ägande, lojalitet och förtroende, samt att de har ägare som både har en stark inblick och historisk kunskap i företaget (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Braun & Sharman, 2007).

3.2 Styrelsen

De flesta familjeföretag måste som aktiebolag ha en styrelse då det är ett krav som skall uppfyllas enligt lag (Melin & Nordqvist, 2007). Styrelsen är den beslutsarena som vanligtvis sätts i centrum och är därför en viktig del av företagets bolagsstyrning. I ett aktiebolag är det ägarna som sköter tillsättningen av styrelsen. I svensk lagstiftning anger man att det är styrelsen som bär det yttersta ansvaret för ett bolags verksamhet och att deras främsta uppgift är att kontrollera ledningen men de ska även vara beslutsfattare i de strategiskt viktigaste frågorna (Jansson et al., 2010). Argumentationerna för vikten av en aktiv styrelse har blivit allt fler med åren, då man anser att den kan stimulera och hjälpa företagets utveckling (Melin et al., 2012).

3.2.1 Styrelsen i ett familjeföretag

När det kommer till familjeföretag är det relativt vanligt att gränsen mellan ägande, familj och ledning är svävande, detta på grund av att familjemedlemmar genomsyrar hela verksamheten, delvis genom flera representanter men också för att en familjemedlem har olika positioner i företaget. Den otydliga skiljelinjen beskriver Tagiuri och Davis (1996) då de inspekterar familjens roller i företaget.

Som medlem i familjeföretaget kan du ha flera olika positioner inom företaget, dessa positioner kan bland annat vara medlem i själva familjen, ägare av företaget och som chef/VD. Detta betyder även att individens intresse för företaget ser olika ut beroende på vilken position den intar. Som ägare av företaget ligger givetvis det största intresset på att få en bra avkastning på investeringen medan som familjemedlem är det viktigaste målet välfärden att hålla samman familjen. Som en tredje part som chef är det företagets operativa effektivitet som prioriteras (Tagiuri & Davis, 1996).

Enligt Bammens (2011) har styrelsen i ett familjeföretag en viss tendens till att bli passivt. Melin et al. (2012) anger att i många privata familjeföretag har styrelsen en oklar roll. Brunninge och Nordqvist (2004) ansåg även dem att styrelsen i ett familjeföretag kan inta en passiv roll, de fann att styrelsemöten inte förekommer med samma frekvens som på andra företag.

Undersökningen resulterade även i att familjeföretag är mindre benägna att rekrytera oberoende ledamöter till styrelsen i jämförelse med andra företag. Anledningen till att familjeföretag är mindre benägna att ta in externa ledamöter i styrelsen eller på andra ledande positioner anser Brundin et al. (2012) vara att familjeföretag har svårt att släppa kontrollen över företaget. Många familjeföretag är rädda för att tappa den kontroll de har över sitt företag om de skulle släppa in externa i ledningen eller styrelsen. Harris (1989) anser att denna rädsla ofta är överdriven och påstår att den koncentration av ägandet som finns i de flesta familjeföretag leder till att familjen inte förlorar kontrollen även om utomstående bjuds in i styrelsen.

3.2.2 Styrelsens sammansättning

Hur styrelsesammansättningen är utformad varierar från företag till företag där man utgår från företagets individuella egenskaper. Dessa egenskaper omfattar politiska, historiska, juridiska och ekonomiska faktorer samt företagskulturen. Det är dessa faktorer som påverkar hur sammansättningen av styrelsen ser ut (Brenes, Madrigal & Requena, 2011). Respekt, makt och släktskap är andra faktorer som visats sig ha en betydande roll vid sammansättning av styrelse.

Vilken styrelsesammansättning som är mest effektiv när det kommer till styrelsens kontrollerande av företagsledningen har länge varit en aspekt som diskuterats livligt av forskare. En utgångspunkt är att styrelsen måste vara helt oberoende för att kunna genomföra sin kontrollfunktion gentemot företagsledningen på ett effektivt sätt. Forskarna har dock inte enats om hur många oberoende styrelseledamöter de krävs för att effektiviteten ska maximeras. De interna ledamöter, alltså de som arbetar i familjeföretaget kommer alltid att besitta mer information om företaget än de oberoende. Då de oberoende ledamöterna inte har samma typ av relationsband till företagsledningen som de interna, anses de vara bättre lämpade att inspektera ledningens arbete (Jansson et al., 2010).

Hur man definierar en styrelseledamots oberoende kan bedömas på flera olika sätt. En definition anger att den oberoende styrelseledamoten inte tidigare ska ha varit anställd i företaget, den ska inte heller ha någon affärsrelation till företaget. Styrelseledamoten ska inte ha några sociala band till företagets ägare eller anställda (Collin, 2008). Schwartz och Barnes (1991) menar att en ledamot varken ska vara en del av ägarfamiljen, en anställd eller tidigare anställd. Den ska inte heller vara en tidigare rådgivare, en nära vän till företagsledningen eller ägaren för att definieras som oberoende.

Ett misstag som många familjeföretag gör när de vill utöka styrelsen med en oberoende ledamot är att de rekryterar företagets tidigare advokat, revisor eller bankman. Ett samlingsnamn för dessa är tidigare rådgivare (Mathile, 1988). I en undersökning av Emling (2000) framkom det att de externa rådgivare som ett familjeföretag förlitar sig mest på är deras revisor eller bankman. Arosa, Iturralde och Maseda (2010) delar upp utomstående ledamöter i två kategorier, närstående och oberoende. Författarna anger att närstående styrelseledamöter är ledamöter med tänkbara eller förekommande affärsrelationer till företaget men som inte är heltidsanställda. Dessa ledamöters inflytande är troligtvis större på grund av deras mer permanenta och personliga relation med ledningen. Medan den enda affärsrelation de oberoende styrelseledamöter har till familjeföretaget är enligt Arosa et al. (2010) deras styrelseuppdrag.

Anledningen till att forskare föredrar styrelser med ett dominerande antal av utomstående styrelseledamöter har sin grund i agentteorins tankar om det samtida företags splittrande av ägande och företagsledning. En styrelse med en högre andel utomstående styrelseledamöter anses av Dalton, Daily, Ellstrand och Johnson (1998) vara en mer effektiv styrelse.

Hillman och Dalziel (2003) anger att styrelser härskade av beroende styrelseledamöter inte har samma effektivitet när det handlar om att bedriva övervakning som de oberoende. Orsaken till detta anses enligt Hillman och Dalziel (2003) vara att en beroende styrelseledamot har mindre incitament att kontrollera företagsledningen då de är bundna av ledningen exempelvis i form av affärsförbindelser eller i sociala sammanhang. En beroende styrelseledamot kan prioritera att sköta sin vänskapsrelation eller sin affärsrelation för egen vinning skull. Styrelser som domineras av utomstående antas vara bättre på övervakningsfunktionen eftersom de inte har denna typ av hinder som kan påverka övervakningen. Det viktigaste som oberoende ledamöter kan bidra med är enligt agentteorin är deras förmåga att förbli oberoende samtidigt som de kontrollerar företagets operativa

verksamhet, skyddar företagets tillgångar samt ser till så att chefen ansvarar för viktiga intressenter för att garantera företagets överlevnad (Gabrielsson & Huse, 2005).

3.2.3 Styrelsens roll

Styrelsen kan bedömas som en av de mest meningsfulla bolagsstyrningsmekanismerna för små och medelstora familjeföretag (Van den Heuvel, Van Gils & Voordeckers, 2006).

Styrelsens centrala roll och dess mest betydelsefulla ansvarsområde är att säkerställa att alla aktieägare behandlas på ett rättvist och korrekt sätt. Deras roll är även att fungera som en informationslänk mellan företagets ledning och aktieägarna. Styrelsens största incitament är att ta fram en affärsstrategi som stämmer överens med aktieägarnas intressen, vilket oftast innebär ett långsiktigt mål (Brenes et al., 2011).

Enligt Forbes och Milliken (1999) kan styrelsens roll delas in i två kategorier; den kontrollerade rollen och den servande rollen. Den kontrollerande rollen innebär att styrelsens uppgift är att övervaka och kontrollera ledningen (Gabrielsson & Winlund, 2000). Medan den servande rollen handlar om att styrelsens och dess ledamöters erfarenhet, kunskap och förmågor ska hjälpa och komplettera ledningen i företaget (Zahra & Pearce, 1989) samt bidra med rådgivning (Forbes & Millikens, 1999).

Styrelsens kontrollerande roll

Den kontrollerade rollen har sin grund i agentteorin där styrelseledamöter är rekryterade av företagets intressenter med uppgiften att kontrollera ledningen (Gabrielsson & Winlund, 2000). Ibland kan det uppstå brister i informationen mellan intressenter och ledning i små företag på grund av att ansvarsfördelningen är oklar och att det inte finns formella rapporteringssystem. Ur agentteorins perspektiv blir då ledarmotens ansvarsområde att kontrollera och övervaka ledningen. Därigenom ska de fungera som ett väsentligt informationssystem för företagets intressenter och investerare, med syftet att beskydda deras investeringar.

På grund av ägarstrukturen i små företag är styrelsen mindre inblandade i den kontrollerade rollen. Då ägarna i företaget oftast besitter makten över de beslut som fattas i företaget blir efterfrågan av externa ledamöter till styrelsen desto mindre från företagets intressenter och investerare (Fiegener, Brown, Dreux & Dennis, 2000).

Efterfrågan om att ta in externa ledamöter till styrelsen sker både primärt och sekundärt. De primära efterfrågningarna kommer från utomstående intressenter medan de sekundära efterfrågningarna kommer från företagets ägare. Anledningen till att de primära efterfrågningarna kommer utifrån beror på att de finns utomstående finansiella intressen, lika så ett externt kapital som försetts till företaget med påverkan av att externa ledamöten rekryteras till styrelsen (Fiegener, 2000).

Styrelsens servande roll

Den servande rollen har sitt ursprung i resursberoendeteorin (Van den Heuvel et al., 2006). Teorin är framtagen av Pfeffer och Salancik (2003). Författarna anger att nyckeln för ett företags överlevnad ligger i dess förmåga att försörja och anskaffa resurser till företaget. Med en servande roll menas att ledamöters erfarenhet, kunskap och färdigheter ska stödja och komplettera företagets styrelse (Gabrielsson & Winlund, 2000).

Styrelsen kan relateras till ett resursbaserat perspektiv och anses här ha kontroll över interna organisatoriska behov. Rollen bedöms vara kritiskt viktigt i små företag då den interna kompetensen inom företaget i flera fall är begränsad. Styrelsens roll ur detta perspektiv är att tillhandahålla med råd och kunskap till företagets ledning, men även användas som en länk till företagets intressenter (Brunninge & Nordqvist, 2004).

Enligt Gabrielsson & Winlund (2000) är en av den servande rollens viktigaste uppgift att skapa strategiska nätverk som är viktiga för att garantera goda relationer med företagets omgivning. Företagets nätverks marginal ökar då externa intressenter finns representerade genom en ledamot i styrelsen. Störst påverkan har rollen när ett litet företag ska expandera till en mer professionell styrelse. En extern ledamot kan då ses som ett första steg till en mer extern styrelse.

3.2.4 Familjeföretagets styrelsetyper

I dagsläget så finns det fyra styrelsetyper inom ett familjeföretag, dessa är utformade beroende på hur företagets aktivitetsnivå ser ut. Styrelsetyp nummer ett är styrelse som har väldigt litet eller knappt något inflytande i styrningen alls, en så kallad pappersstyrelse. Den andra av de fyra styrelsetyperna är styrelse som värnar om ägarfamiljen och/eller företagets aktieägare. Den tredje typen av styrelse är en styrelse som har en aktiv roll i företagets strategi

och ekonomisk uppföljning av ledningen. Den sista styrelsetypen är styrelse som har en verkställande, avgörande roll och som driver företaget framåt (Neubauer & Lank, 1998).

Styrelsen kan även delas upp i två kategorier, passiv eller aktiv styrelse. Den passiva styrelsen är en relativt vanlig styrelsesituation i små familjeföretag. Med passiv menar man att den inte spelar någon större praktisk roll i familjeföretagets styrning. Man fattar beslut angående verksamheten fortlöpande i det dagliga arbetet utan några tydliga styrelsebeslut. En passiv styrelse kan i verkligheten beskrivas som en "pappersstyrelse", den finns registrerad på papperet men saknar en verksam roll som företagets styrorgan (Nielsen och Lekvall, 1999).

Pappersstyrelsens uppgift anses vara att framställa de dokument som lagstiftningen kräver (Melin et al., 2012). Den svenska lagstiftningen har förväntningar på att en styrelse ska svara för företagets långsiktiga utveckling, förvaltning, kontrollera företagets ekonomiska angelägenheter samt att styrelsen ska rekrytera företagets VD. Tidigare forskning framhäver dock att familjeföretag sällan lever upp till dessa kriterier som ställs på styrelsens arbete (Melin et al., 2012).

En aktiv styrelse har till skillnad från den passiva en starkt delaktig roll i företagets styrning på det sätt som aktiebolagslagen rekommenderar. En aktiv styrelse i ett familjeföretag brukar vara utformad på så sätt att styrelsen består av en eller flera externa styrelseledamöter som samlas med planerade agendor vid regelbundna styrelsemöten.

Enligt Hillman och Dalziel (2003) så är en styrelse som består av externa styrelseledamöter en mer aktiv styrelse än en styrelse som enbart består av interna ledamöter, vilket vill säga familjemedlemmar. Implikationen av att styrelsen är aktiv omfattas av att antalet styrelsemöten sker med regelbundna mellanrum och allt fler beslut fattas under styrelsemötena. Schwartz och Barnes (1991) menar på att externa styrelseledamöter påverkar aktiviteten i styrelsemötena då de ifrågasätter sådant som man tidigare har tagit för givet och som man inte har diskuterat på samma sätt. Frågor som tidigare varit en självklarhet kommer upp till diskussion och får chansen att behandlas igen.

Anledningen till att familjeföretag beslutar sig för att rekrytera en aktiv styrelse brukar vanligtvis bero på att företaget står inför en tuff period eller någon annan betydelsefull strategisk förändring. En annan orsak till att familjeföretag vill börja med en aktiv styrelse kan bero på att företaget känner att de saknar en viss kompetens inom företag och därför behöver

ta in någon utomstående med andra kunskaper och idéer (Melin et al., 2012).

3.3 Familjeråd

Som tidigare nämnts finns de två typer av arenor inom bolagstyrningen, styrelse och familjeråd. Familjeråd kan ses som ett komplement till familjeföretags styrelse (Melin et al., 2012). Familjeråd betecknas som en säregen arena inom familjeföretag där vikten ofta läggs på familjestyrning (family governance).

Familjestyrning syftar till att familjens involvering och relation till företaget behöver organiseras lika väl som man planerar hur företaget ska ledas och styras. Familjeråd är vanligast i familjeföretag med stora familjer och där ägandet är uppdelat på ett flertal representanter från ett flertal generationer. Tidigare har familjeråd haft som syfte att agera forum för informella diskussioner som hållits mellan familjemedlemmar, där man behandlat ägarfrågor samt strategiska frågor. Idag fokuserar man istället på det formella forumet av regelbundna styrelsemöten med agenda och protokoll. Familjemedlemmar samlas till dessa möten för att diskutera sin syn på familjens företag och sin egen delaktighet i bolaget (Melin et al., 2012).

Det finns ett flertal betydelsefulla skäl till varför familjeföretag bör ha ett familjeråd, det ger exempelvis familjemedlemmar som inte befinner sig inom trecirkelmodellens ägande- och/eller företagssektionen möjligheten att bli informerade om vad som händer inom företaget samt att de får chansen att göra sina röster hörda.

Familjerådets syfte sammanfattas med fem punkter: Företaget vill säkerställa att familjemedlemmarna har en enad syn på företaget, företaget vill skapa ett pålitligt och engagerat ägande, balansera familjemedlemmarnas roller och involvering i företaget, skapa förståelse för andra familjemedlemmars krav och förväntningar samt adressera behov av ägarpolicy och ägarmål (Melin et al., 2012).

3.4 Externa styrelseledamöter

Ett familjeföretag skulle för en oväsentlig kostnad kunna rekrytera en extern styrelseledamot som skulle kunna bidra till företagets utveckling (Leach, 2007). Tillsättandet av dessa ledamöter kan ibland dock möta på motstånd, vilket kan vara anledning till att många små familjeföretag väljer att inte rekrytera externa ledamöter till i sin styrelse. Den viktigaste

faktorn som beslutar om ett företag väljer att ta in externa styrelseledamöter beror på hur stor andel av familjeföretaget som ägs av någon extern i företaget och hur stor andel som ägs av den verkställande föreståndarens familj (Fiegener et al., 2000). Det anses att desto större ett familjeföretag är desto större behov och mer benägna är företaget att anlita externa styrelseledamöter (Voordeckers et al., 2007).

3.4.1 Fördelar med externa ledamöter

Rådgivning

En ledarmot som inte är en familjemedlem eller är inblandad i företaget på något annat sätt en som en styrelseledarmot kan bidra med en opartisk rådgivning om företagets strategiska inriktning (Leach, 2007). Författaren anser dessutom att en drivande extern styrelseledamot kan se till viktiga förändringar i företagets strategi och målsättning som en intern styrelseledamot inte hade haft i åtanke. En undersökning av Brunninge et al. (2007) resulterade i att småföretag med externa ledamöter i styrelsen klarade av strategiska förändringar bättre än de företag som inte hade externa ledamöter.

Kompetens och kontakter

Om familjeföretagets lyckas rekrytera rätt typ av extern ledarmot kan denna person bidra med specialkunskaper och kompetens som företaget i dagsläget saknar. Ledamoten kan även bidra med att företaget får tillgång till ett nätverk av kontakter som de har stor användning av (Borch och Huse, 1993 samt Daily och Dalton, 1993). En extern styrelseledamot har möjlighet att medverka med information som finns utanför företaget och därmed utöka den kunskapen och erfarenheten som i företaget (Leach, 2007).

Strukturerande av styrelse

Styrelsearbetet i ett familjeföretag är vanligtvis ganska så ostrukturerat. Med en extern ledamot skulle arbetet bli mer formaliserat, där man skulle skapa struktur och regler, vilket de flesta familjeföretag skulle tänkas behöva (Leach, 2007). För ett familjeföretags långsiktiga framgång är det en väsentlig betydelse att ha en välfungerande styrelse med externa ledamöter. En extern styrelse bidrar med objektivitet och kunskap till överläggningar samtidigt som styrelsen tvingas bli mer strukturerat (Leach, 2007).

Opartiskt bollplank

Då en extern styrelseledamot är en utomstående ledamot och därmed opartisk kan den agera neutralt bollplank för känslamma frågor som berör både familjen och företaget, exempelvis successionsfrågor (Leach, 2007). Voordeckers et al. (2007) menar att företagsledare värdesätter det åsikter en extern styrelseledamot kan bidra med vid ägarskiftet i form av både rådgivare och medlare.

Objektivitet och trovärdighet

Externa ledamöter sägs kunna bidra med mer objektiva åsikter om företaget och dess problematik (Gabrielsson & Winlund, 2000). Ett familjeföretag som rekryterar en eller flera externa ledamöter till styrelsen utger en positiv och motiverande bild till företagets kunder, aktieägare och anställda vilket förbättrar företagets rykte, legitimitet och trovärdighet (Leach, 2007).

3.4.2 Nackdelar med externa ledamöter

Finansiella begränsningar

Orsaken till att familjeföretag väljer att avstå från att rekrytera externa styrelseledamöter beror enligt Hughes (1995) på att ägarna värderar att det inte är värt den extra kostnad det medför att ha ett aktivt styrelsearbete.

Rädsla att förlora kontroll och inflytande

Motvilligheten att rekrytera en extern ledamot grundas ofta i ägarnas osäkerhet och rädsla över att förlora kontroll över företaget. De är även oroliga för att deras beslut kommer att ifrågasättas (Leach, 2007). Denna bedömning stärks av Ward och Aranoff (2002) som också bedömer det som att osäkerheten att tappa kontroll över företaget är den vanligaste orsaken till att företag inte rekryterar externa styrelseledamöter.

Problem med familjeföretagets slutenhet

En tredje orsak till varför familjeföretag är tveksamma till att anlita externa ledamöter beror på att de är de inte vill dela med sig av konfidentiella affärshemligheter med någon utomstående företaget (Leach, 2007).

Svårighet att hitta kvalificerad ledarmot

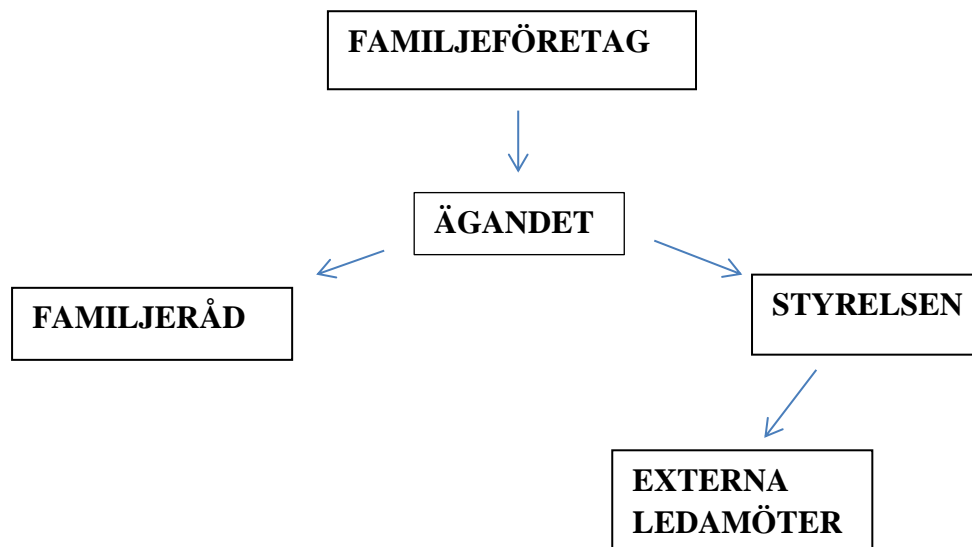
Det kan vara problematiskt att finna en kvalificerad person som kan passa som extern styrelseledamot hävdar Mallin (2010) och Smithson (2004). Detta beror enligt Smithson (2004) på att de enda tillgängliga externa styrelseledamöter, som är beredda att ta det ansvar och lägga ner den tid som krävs, ofta är pensionerade styrelseledamöter från större bolag. I detta fall kan det uppstå problem som är relaterade till skillnader i kultur, arbetssätt och kompetens. Andersson et al. (2010) beskriver rekryteringsprocessen att hitta rätt styrelseledamot för företaget som svår och tidsödslande.

3.5 Könsfördelning

Hur könsfördelningen ser ut i ett familjeföretag anses vara en betydelsefull faktor för företagets fortlevnad. I en studie av Jimenez (2009) framkom det att kvinnorna utgör en väldigt viktig roll för företagets tillväxt, utveckling och kontinuitet. I studien tar man även upp vilka faktorer som kan bidra till att familjeföretagens döttrar utvecklas professionellt och kan uppnå ledande positioner i denna typ av företag. Kvinnor kännetecknas enligt Alvesson & Billing (1997) av ömsesidiga, samarbete, mottaglighet, godtagande, medvetenhet om helheten och emotionella karaktärsdrag. Alvesson (2005) menar även att maskulinitet ofta förknippas med högre poster inom företaget, medan assistentarbete anses vara kopplat till det kvinnliga könet.

I departementspromemorian har man lämnat ett förslag på att aktiebolagslagen skall ändras så att man kan säkerställa att minst 40 % av styrelseledamöterna i ett offentligt aktiebolag skall vara av vardera könet (Ds 2006:1, s.13).

3.6 Sammanfattning Teori Modell



Figur 1. Teoretisk analysmodell som används för att analysera empirin.

Den teoretiska referensramen sammanfattas med hjälp av en teoretisk analysmodell som presenteras ovan. Modellen är framtagen av författaren för att få en förståelse för hur de olika faktorerna inom bolagstyrningen hänger ihop samt vilka faktorer som är väsentliga för att kunna uppnå syftet med studien.

Studien har tidigare presenterat de två typer av arenor som finns inom bolagstyrningen, styrelse och familjeråd. Familjeråd anses vara ett komplement till företagets styrelse där familjemedlemmar i företaget samlas för att diskutera företagets fortlevnad och medlemmarnas egen delaktighet och ägarandel i familjeföretaget (Melin et al, 2012). Styrelsen är den beslutsarena där företagets beslutsfattande sker. Det är styrelsen som bär huvudansvaret för bolagets verksamhet.

I ett aktiebolag är det ägarna av företaget som sköter tillsättningen av styrelsen (Jansson et al 2010). Det är de politiska, historiska, juridiska och ekonomiska faktorerna samt företagskulturen som avgör hur styrelsen är sammansatt (Brenes, Madrigal & Requena. 2011). På vilket sätt styrelsen används beror på hur företagets aktivitetsnivå ser ut. Styrelsens två olika roller ska definiera vilken roll företagets styrelse har i familjeföretaget samt vilka uppgifter som den förväntas utföra. För att kunna leva upp till dessa förväntningar behöver familjeföretaget överlägga om företaget behöver rekrytera externa ledamöter eller inte och i så fall vilka argument som finns för och emot en extern ledamot.

Modellen ovan är även framtagen för att hjälpa till att analysera empirin. För att förstå ett familjeföretags bolagstyrning finns det vissa faktorer man måste känna till och dess koppling

till varandra. Först och främst behöver man få en förståelse för hur familjeföretaget är uppbyggt och hur dess historik ser ut, den teoretiska referensramen har tagit fram vad som kännetecknar ett familjeföretag, empirin beskriver sedan hur företagen är uppbyggda och jämför detta sedan med tidigare studier.

Därefter behöver man se över ägandet och hur ägarmålen ser ut då de påverkar hur styrelsen är uppbyggd. Författaren har tagit reda på hur ägarandelen ser ut och hur företagen använder sig av de sju karaktärsdrag som finns inom familjeägarlogiken. Författaren har därefter analyserat svaren och angivit vilka kategorier varje företag använder i sitt ägarmål.

Sedan kommer man till företagets styrelse där författaren tagit reda på hur styrelsearbetet och aktiviteten ser ut i företagen och sedan ställt det mot tidigare teoretisk referensram. Lika så när det kommer till familjeråd har författaren tagit reda på vilken roll familjeråd haft för företagen och sedan jämfört detta svar med tidigare studier.

Till sist har författaren samlat in information om hur företagen resonerat när de rekryterat externa ledamöter till sin styrelse. Författaren har titta på för och nackdelar med dessa och sedan jämfört med vad tidigare studier har sagt om detta och sett om de överensstämmer med denna studies resonemang. Modellen kommer att utvecklas och användas i analysen för att analysera studiens resultat.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras de resultat som studien har kunnat fastställa. Det empiriska materialet bygger på de intervjuer som genomförts i respektive företag. Med hjälp av en förstudie som tidigare utförts kring familjeföretagen kommer en kort introduktion om varje företag inleda varje företags resultat.

4.1 Företag A

Företag A är ett säljareföretag som är verksam i centrala Småland. Företaget är återförsäljare av bilar och driver en fullservice anläggning. Företaget grundades 1948 av dagens ägares farfar och hans två bröder. Företaget har genomgått två generationsskiften och är idag inne på sin tredje generation av familjeföretaget. Det finns bara en generation av familjen i företagets vardagliga verksamhet, men två generationer av familjen är aktiva i företagets styrelse. I dagsläget ägs företaget av en av grundarnas barnbarn, två bröder där båda är delägare med en ägarandel på 50% vardera. På företaget arbetar de två delägarna samt en syster som ingår i familjen. Utöver dessa har de nio andra anställda. Företaget har en årsomsättning på 65 miljoner kronor. Studien har intervjuat delägarna av familjeföretaget.

Styrelsens sammansättning

Styrelsens sammansättning består av två interna ledamöter de vill säga delägarna där en av dem också har positionen som styrelseordförande samt en suppleant i form av en pensionerad före detta ägare av familjeföretaget. Som medlemmar i familjeföretaget är de två bröderna både medlemmar i familjen, ägare av företaget och har varsin chefsposition, försäljningschef och ekonomichef. Styrelsen är sammansatt av egenskaperna företagskultur och företagets historik.

Styrelsens aktivitet

Företag A har en mindre aktiv styrelsetyp, då den inte har någon direkt praktisk roll i företagets styrning. Beslutsvägarna är korta och styrelsemedlemmarna arbetar nära varandra. Besluten om verksamheten fattas kontinuerligt i det vardagliga arbetet så företaget behöver inga förutbestämda möten med planerade agendor. När problem eller förändringar dyker upp tar ledamöterna de med varandra på kontoret och fattar oftast snabbt och enkelt ett beslut om hur de ska gå tillväga för att lösa situationen. Om situationen skulle behöva andra synvinklar tar de hjälp av företagets revisor. Även att familjeföretaget är ett fristående företag så har de

en del krav på sig från sin generalagent. Företaget har en fortlöpande kontakt med sin revisor och generalagent där de delar med sig av väsentlig och viktig information som rör företaget.

På grund av ägarstrukturen i Företag A består styrelsefunktionen främst av beslutsfattande. Då ägarna sitter i styrelsen och även är verksamma i den vardagliga verksamheten finns inget behov av någon övervakningsfunktion eftersom ägarna är beslutsfattare och besitter makten över företaget. Styrelsens huvudsakliga funktion är att se till så att företaget utväxlas och styrs åt det uppsatta mål som familjeföretaget har. Styrelsen ska även fatta familjeföretagets långsiktiga beslut så som företagets strategi. Styrelsen har en tydlig servande roll men ingen kontrollerande roll.

Familjeråd

Respondenterna uppgav inte att de hade några specifika formella familjeråd. Familjeägarna diskuterar dagligen frågor som rör den dagliga verksamheten. De strategiska besluten diskuteras när det är aktuellt, avskilt på någon av ägarnas kontor. Företagets suppleant blir kontinuerligt uppdaterad om vad som händer inom verksamheten så därför anser ägarna att de inte behövs några tidsbestämda möten med agenda. Respondenterna uppger även att deras fruar är delaktiga i organisationen även om de inte besitter någon formell post.

”Jag är tacksam över att min fru finns vid min sida och stöttar mig och företaget till 100%, det är ofta hon som kommer med bra idéer och förslag och utan familjens stöd hade jag inte orkat driva företaget och jobba så mycket som jag gör” säger delägaren Ola.

Externa ledamöter

Som det ser ut i dagsläget så finns det inte några externa ledamöter i företaget. Anledningen till detta anser respondenterna vara att företaget följer den företagskultur som funnits inom företaget i 65 år. Företaget har gått igenom tuffa motgångar och utvecklats enormt genom åren utan någon hjälp från externa ledamöter. Det är av gammal vana och självförtroendet att de klarar driva sitt företag framåt på egen hand som de inte tillsatt någon extern ledarmot. Delägaren Börje anger även att en viss rädsla finns över att tappa den kontroll man har över företaget genom att ta in någon extern i sitt ”revir”.

”Vi har allt inarbetat, vi vet på vilket sätt vi vill att företaget ska drivas. Rädslan finns att en utomstående skulle komma in och ändra på den kultur som vi har byggt upp under flera generationer” menar delägaren Börje.

Enligt respondenterna finns den kunskap som krävs för att företaget ska kunna överleva på den konkurrerande marknaden redan i företaget. Komplexiteten är inte så stor och man hänger med i den utveckling som sker genom att skicka personal på internutbildningar. Konkurrenten är desto större men företaget är topprankade på marknaden och känner därför att de klarar av att vara konkurrenskraftiga utan att ta in någon utomstående specialist på området. Respondenterna är nöjda med vad de har åstadkommit fram till idag och känner därför inget behov av att expandera.

”Hade vi velat expandera och bli större på marknaden så hade förmodligen behovet av en extern ledarmot varit annorlunda från vad det är idag” säger delägaren Ola.

Som tidigare nämnts så tar företaget hjälp av sin revisor. Revisorn tillhandahåller med extern information och är även den som ser till så att styrelsen sköter sig och utför sina uppgifter på ett korrekt sätt.

”Man skulle kunna säga att vår revisor är som en inofficiell ledamot. Han bidrar med rådgivning, olika synvinklar och information men har ingen tillsatt tjänst i styrelsen” uppger delägaren Börje.

Som det ser ut just nu finns det inget behov av någon extern ledarmot, men det är heller inget som är inristat i sten, utan kan komma att förändras. Om företaget skulle rekrytera en extern ledamot så skulle de i så fall vara en toppkvalificerad bilförsäljare.

”Det ska mycket till för att vi ska känna att personen i fråga skulle bidra med något. Men skulle vi en dag vilja expandera så skulle det vara till en fördel att ha en rutinerad säljare som känner till marknaden utanför vår region” menar delägaren Börje.

4.2 Företag B

Företag B driver ett säljareföretag och säljer både tjänster och varor inom järn och vvs men det är främst försäljningen av varor som företaget livnärar sig på. Företaget grundades 1988 av dagens ägares far. Företaget har genomgått ett generationsskifte och är idag inne på andra generationen av familjeföretaget. Företaget har idag endast en ägare som har en ägarandel på 100%. Det finns endast en generation av familjen som är aktiv i företaget. Företaget har fem medarbetare, ägaren själv samt fyra anställda. Företagets årsomsättning uppgår till 7 miljoner kronor. Företagets verksamhet finns i Småland. Studien har intervjuat företagets ägare och suppleant.

Styrelsens sammansättning

Företag B är ett litet företag med ett smalt ägande och styrning. Styrelsen består av företagets ägare som är den enda ledamoten i styrelsen samt en suppleant. Styrelsens suppleant är en anställd på företaget som har en betydelsefull roll på företaget. Den interna styrelseledamoten är både ägare, VD och chef på företaget. Styrelsen är sammansatt av ekonomiska begränsningar.

Styrelsens aktivitet

Företag B har en typisk ”pappersstyrelse”. Styrelsen är passiv och finns främst till för att lagen kräver att det ska finnas en styrelse som kan svara för företagets långsiktiga utveckling, förvaltning, kontrollera företagets ekonomiska angelägenheter samt att styrelsen ska rekrytera företagets VD. Ägaren fattar alla beslut på egen hand men tar även hjälp av styrelsens suppleant för att få råd vid större beslutsfattande.

Företag B har inga förutbestämda styrelsemöten utan fattar olika beslut om verksamheten fortlöpande i vardagsarbetet. Stöter de på ett problem reder de ut det med omedelbar verkan och styr inte upp ett möte med agenda. Företagets ägare genomsvyr hela verksamheten och besitter alla beslutsfattande positioner.

”Jag trivs med att ha full kontroll och kunna styra mitt eget företag på det sätt jag själv vill, men ibland kan det bli för mycket ansvar för en enstaka person att hantera” uppger företagets ägare Matts.

Styrelsens funktion i Företag B är att fatta beslut som exempelvis hur man ska uppnå sina mål och hur man ska hålla företaget flytande. Styrelsen ansvarar även för företagets ekonomiska intressen. Som ett litet företag är den servande rollen viktig men den kontrollerande rollen finns inte alls.

”Företagets ägare är drivande och noggrann, han har bred kunskap och ett bra inflytande, men jag tror ändå att det hade underlättat för honom att ha någon som kunde avlasta honom så han inte behöver bära allt ansvar själv. Som suppleant är mitt ansvar endast att träda in och ta ställning i de fall när den ordinarie ledarmoten inte finns tillgänglig, min uppgift blir då exempelvis att underteckna deklaration eller betala skatt” menar företagets suppleant Sara.

Familjeråd

Då företaget endast har en ägare så förekommer inget formellt familjeråd inom familjeföretaget. Företaget har istället en typ av informella familjeråd uppger företagets ägare då han diskuterar olika funderingar han har kring företaget med sin fru som inte har någon formell position i företaget.

”Det händer ofta att vi sitter och diskuterar vid frukostbordet hur jag ska utveckla företaget och hur jag ska tänka kring rekrytering av personal. Hon är även bra på att se det ur ett annat perspektiv än vad jag kan, hon är mer känslomässigt rotad än mig. säger företagets ägare Matts.

Externa ledamöter

Företag B har ingen extern ledamot. Anledningen till detta har varit att företaget är litet och ägaren har ansett att det kostar för mycket pengar för ett sådant litet företag att ta in en extern ledarmot.

”Vi har klarat oss bra utan någon extern ledarmot tidigare, men allt eftersom företaget växer och omsättningen ökar uppstår behovet av bredare kompetens desto mer” påstår företagets ägare Matts.

Trots att företaget är litet så har de växt mycket med åren. De har gått från en omsättning på fem miljoner kronor för bara ett par år sedan till en omsättning på över sju miljoner kronor år 2014. De har även utökat sin verksamhet från det att de bara har haft försäljning av varor till att de idag också erbjuder kunden tjänster inom verksamheten. Detta medför också att behovet av bredare kunskap ökar.

”Jag anser att jag har den kunskap som krävs för den verksamhet vi driver idag men om vi fortsätter att expandera så krävs det ny kompetens till företaget” menar företagets ägare Matts.

Företag B har en positiv inställning till externa ledamöter. En liten rädsla för att tappa kontrollen finns hos ägaren men annars anser han endast att nytt blod skulle göra företaget gott. Då det inte finns någon kunskap att hämta internt så har Företag B:s ägare börjat titta lite smått på vad de skulle kosta med en extern ledarmot samt vilken typ av person som skulle vara aktuell och passande för tjänsten.

”Problemet ligger i att vi är ett litet företag och det är dyrt att ta in någon utifrån, man vill också hitta någon man känner att det klickar med” menar företagets ägare Matts.

Företaget har som mål att fortsätta expandera och utöka sin position på marknaden. Komplexiteten är relativt liten och lika så konkurrensen. Företagets ägare anser dock att man alltid kan utvecklas och att man alltid ska sträva efter att bli bättre.

”Som person ska du bli den bästa du kan bli, det gäller ett företag också.”

Företaget söker främst kompetens kring hur man expanderar sig på marknaden samt specialistkunskap inom de tjänster som företaget erbjuder.

4.3 Företag C

Företag C är ett säljarföretag inom dagligvaruhandeln. Företaget driver sin verksamhet i en liten stad i Småland. Företaget grundades år 2000, men redan 2006 genomgick företaget ett generationsskifte. Företaget är nu inne på sin andra generation av familjeföretaget. Företaget ägs idag av söner till grundaren där en av dem har en ägarandel på 75% medan den andra sonen har en ägarandel på 25%. Det är endast sonen med 75% ägarandel som är aktiv i den vardagliga verksamheten. Bara en generation är aktivt i företaget. Företaget har idag 50 stycken anställda med olika ansvarsområden och befattningar. Företag C har en årsomsättning på 267 miljoner kronor. Studien har intervjuat företagets delägare med 75% ägarandel samt den externa ledarmoten.

Styrelsens sammansättning

Styrelsen består av delägaren med 75% ägarandel, den interna ledamotens fru som också är styrelsens suppleant samt en extern ledamot som är en utomstående försäljningschef från en annan dagligvarubutik. Det är den interna ledamoten (delägaren) som besitter positionen som styrelseordförande. Den interna ledamoten är både VD, chef och ägare av företaget. Styrelsen är sammansatt av juridiska och ekonomiska egenskaper.

Styrelsens aktivitet

Företag C har en aktiv styrelse då den har en starkt delaktig roll i företagets styrning. Styrelsen som har en verkställande, avgörande roll och driver företaget framåt. Styrelsens uppgift i Företag C är att frambringa företagets strategier och budget. Genom att ha en extern ledamot med i styrelsen så fungerar även han som en kommunikationskanal mellan företaget och omvärlden. Företag C har en styrelse med främst en servande roll.

”Man kan säga att vår externa ledamot agerar informatör, han sprider information mellan olika nätverk och hjälper oss att sammarbeta med andra företag” säger företagets delägare Göran.

Med hjälp av den kunskap och de kontakter som den externa ledamoten har blir han även styrelsens rådgivare. Företagets långsiktiga beslutsfattande sker i styrelsen och de är också de som kontrollerar så att företaget styrs åt det håll som ägarnas intresse är riktat. Styrelsen försöker sammankalla till möte en gång i månaden, under mötet går de igenom vad man kom fram till under förra styrelsemötet, om företaget följer den uppsatta budgeten, hur resultaten av försäljningen ser ut, kommande evenemang osv.

Komplexiteten för företaget är stor då företaget har ett stort utbud på en mängd olika varor. Utbudet och efterfrågan från kunderna förändras kontinuerligt och det gäller för företaget att hålla sig ständigt uppdaterad med de senaste varorna på marknaden. Konkurrenterna på marknaden är hård, det är många företag som konkurrerar om samma kunder och företaget måste ständigt locka sina kunder med olika erbjudanden för att hålla sig attraktivt på marknaden.

Familjeråd

För att brodern med en ägarandel på 25% ska bli informerad om vad som händer inom verksamheten och för att få göra sin röst hörd, har familjeföretaget en gång i halvåret ett så kallat familjeråd där de diskuterar sin ägarandel av företaget och ser till så att de är överens om hur företaget styrs och vilka framtidsplaner företaget har.

”Vi diskuterar även företaget vid mindre formella tillfällen, som exempelvis på kalas med familjen” säger företagets delägare Göran.

Extern ledamot

Den första externa ledamoten rekryterades till företaget ungefär sex år efter att det hade bildats. Ledamoten togs in i företaget i samband med att företaget genomgick sitt generationsskifte. Motiveringen till varför den nuvarande ägaren valde att ta in en extern ledamot var för att han kände att det var omöjligt att ha all den kunskap och kompetens som krävdes för att kunna prestera på topp och ha full koll på alla områden inom företaget.

”För det första behövde vi någon som var kunnig inom försäljningsområdet och för det andra ville vi expandera oss på marknaden. För att kunna expandera sig på marknaden så behöver

man känna till markanden. Det krävs att företaget har ett brett kontaktnät och det kände vi att vi kunde få hjälp med i form av en extern ledarmot” anger företagets delägare Göran.

Företaget har i nuläget bara en extern ledamot men funderar på att ta in fler.

”Jag ser det bara som en styrka att ha en extern ledamot i styrelsen. Företagets kompetens och legitimitet ökar och man ger sina intressenter ett seriöst intryck” menar företagets delägare Göran.

När Företag C skulle ta in en extern ledamot till styrelsen utgick de ifrån vilka krav de hade på ledamotens kompetens. Det skulle vara någon med specialistkunskap inom dagligvaruhandeln. Det skulle även vara någon med ett brett kontaktnät och som kände till marknaden. Helst skulle de även vara någon som vart med och expanderat företag tidigare. Företaget började lyssna runt i branschen och i sina bekantskapskretsar och väldigt snart fann de en lämplig kandidat som arbetade i samma bransch och som hade god kännedom om Företag C.

”Jag tvekade inte en sekund till tjänsten, jag visste att jag skulle kunna bidra med en hel del kunskaper, råd och kontakter till företaget. Jag anser själv att jag varit en stor tillgång för företaget och är en av de viktigaste faktorerna till företagets utveckling” säger den externa ledamoten Hans.

Företagets delägare rekommenderar starkt andra små familjeföretag att ta in en extern ledamot till styrelsen.

”Jag förstår att det kan vara svårt att våga öppna upp sig för någon utifrån och lika så att det kan vara kostsamt i vissa fall men man har i stort sätt bara att vinna på det. Jag har inte ångrat en gång att jag tog in en extern ledamot till min styrelse. De har bara underlättat och gett företaget en högre kompetens och fler kontakter”.

4.4 Företag D

Företag D grundades 1975 i en stad i centrala Småland. Företaget är ett säljareföretag och är verksamt främst inom papper och plast-branschen men säljer även trävaror. Företaget har i dagsläget 54 anställda. Familjeföretaget har genomgått ett generationsskifte och dagens ägare är son till företagets grundare. Respondenten och hans fru delar på ägandet och deras två söner har också varsin liten ägarandel i företaget. Företaget har idag två aktiva generationer.

Årsomsättningen uppgår till en summa på 465 miljoner kronor. Studien har intervjuat företagets ägare och en av de externa ledamöterna som finns i styrelsen.

Styrelsens sammansättning

Företag D har en stor, aktiv styrelse med en mängd verksamma styrelseledamöter. I styrelsen sitter företagets externa VD, företagets ägare som också är styrelseordförande, två externa ledamöter och två interna ledamöter i form av ägarens fru och en anställd på företaget. De två externa ledamöterna är en gammal revisor till företaget samt en marknadschef på ett bolag inom samma bransch. Styrelsen är sammansatt av egenskaper som företagskultur, företagets historik och vinsttänkande.

Styrelsens aktivitet

Företag D bedöms ha en mycket aktiv styrelse. Det är under styrelsemötena de fattar alla företagets beslut. Styrelsen är den organ i företaget som driver familjeföretaget framåt. Dess största uppgift är att ta fram en affärsstrategi i form av ett långsiktigt mål, detta mål ska grundas på aktieägarnas intresse. Företag D är ett medelstort företag och ägarfamiljen genomsyrar inte hela verksamheten. Företaget har en ledning där bland annat den externa VD sitter, styrelsens uppgift blir här att kontrollera så de följer de beslut som styrelsen beslutat. Företag D styrelse har både en servande och kontrollerande roll i företaget.

”Styrelsen övervakar ledningen för att garantera att företaget styrs åt de håll som vi har beslutat” säger företagets ägare Johan.

Styrelsen har en beslutsfattande funktion då den beslutar om hur företagets budget ska vara utformad samt vilken strategi man ska följa för att kunna nå företagets långsiktiga och kortsiktiga mål. Då ledamöterna är utspridda i länet så har företaget beslutat att sammanträda till fysiska styrelsemöten 2 gånger i kvartalet. På styrelsemötet samlas man med planerade agendor, en dagordning som man punktligt går igenom. Ägarens fru har uppgiften som sekreterare och rapporterar och antecknar allt man går igenom under mötet.

”Hon är pålitlig och en bra lyssnare, därför passar hon utmärkt i rollen som sekreterare” menar företagets ägare Johan.

Frågor som verksamhetsrapport, ekonomisk rapport och genomgång av den ekonomiska och strategiska utvecklingen är återkommande frågor som man tar upp på alla styrelsemöten. De övriga punkterna som man diskuterar kan se olika ut beroende på var i kalenderåret man

befinner sig, är det till exempel dags för årsredovisning så är det en aktuell punkt att diskutera på styrelsemötet. Har inte styrelsen möjlighet att sammanträda fysiskt så kan telefonmöten förekomma. Som nämnts tidigare så finns det en företagsledning under styrelsen. Ledningen sköter den dagliga verksamheten och företagets planering. I ledningen sitter företagets VD, försäljningschef, ekonomichef samt personalchef. Ledningen har möte var tredje vecka och de sammankallar även till möte om de skulle uppstå särskilda behov.

Familjeråd

Ägarfamiljen samlas under ett möte någon gång om året för att gå igenom hur det går för verksamheten. Sönerna som har en liten ägarandel var får komma med idéer och åsikter om hur de tycker att man ska styra företaget. Båda sönerna jobbar inom företaget men ingen av dem sitter i nuläget med i styrelsen därför anser man att det är viktigt att ha familjeråd så att sönerna känner sig delaktiga i företaget och att deras åsikter räknas. Under mötet diskuterar man framtidsplaner och även ett framtida generationsskifte.

Externa ledamöter

Företag D anlidade sin första externa ledamot för 15 år sedan. Anledningen till att familjeföretaget inte tagit in någon extern ledarmot tidigare beror på att företaget ansett att de haft den kunskap som krävts för att vara konkurrenskraftigt på marknaden. Men desto snabbare och större företaget växte sig ökade också behovet av en högre kompetens.

”Det började med att vi fick extern information och rådgivning från vår dåvarande revisor. Med tiden visade sig att denna typ av hjälpmedel var väldigt viktig för att företaget skulle fortsätta att utvecklas. Revisorn bidrog med betydelsefull information som vi inte skulle kunna komma åt på något annat sätt.” förklarar företagets ägare Johan.

Efter att ha insett hur betydelsefullt det var för företaget att besitta extern information valde de att rekrytera revisorn som i samband med sin nya position som extern ledarmot i styrelsen avsa sig tjänsten som företagets revisor.

”Eftersom jag hade god kännedom om företaget och hade bred kunskap om deras ekonomi, visste jag också vad företaget ville prestera. Då jag inte heller hade någon känslomässig relation till företaget kunde jag också bidra med opartisk rådgivning och fatta tuffa beslut. I och med detta ansåg jag att jag var en lämplig kandidat som företagets första externa styrelseledamot” säger företagets externa ledamot Stefan.

Eftersom företaget under lång tid fick extern information från deras före detta revisor skapade de också en nära och bra relation. När företaget bestämde sig för att rekrytera en utomstående till sin styrelse så var det ingen tvekan om saken vem de ville skulle inta positionen.

”Eftersom vi hade ett stort förtroende och en stark tillit till vår revisor, ansåg vi att han skulle vara mycket passande till tjänsten som extern ledamot” säger företagets ägare Johan.

För fem år sedan tog företag D in sin andra externa ledarmot. Företaget hade fått den kunskap de behövde för att ha god koll på företagets ekonomi, men de saknade fortfarande kunskap och information från den externa marknaden. Företag D har sen en längre tid tillbaka haft nära kontakt med ett bolag inom samma bransch där de haft ett flertal samarbeten för att hjälpa varandra att expandera sig på marknaden. Behovet av ytterligare kompetens kring marknaden kvarstod fast företaget tagit in en extern ledamot. Styrelsen sammankallade till styrelsemöte och gick igenom vilken kunskap de ansåg saknades. Styrelsen kom fram till att de behövde någon som hade specialist kunskap kring marknaden inom papper och plastbranschen.

”Efter att utsett vilken typ av kompetens vi behövde kontaktade vi marknadschefen för de företag vi samarbetar med och erbjöd tjänsten som företagets andra externa styrelseledamot” uppger företagets ägare Johan.

Konkurrensen på marknaden är relativt hög och behovet av en god kompetens är därmed väsentlig. Komplexiteten för företaget utvecklas mer och mer vilket även det kräver att företaget har den kunskap och information som krävs för att hänga med i utvecklingen. Under de 15 år som vi har haft externa ledamöten med i styrelsen har jag bara upplevt positiva förändringar.

”De har bidragit med att utöka företagets kontaktnät, kunskap kring områden vi inte själva haft. De har även kunnat fatta tuffa beslut för företaget som jag och min fru tyckt varit besvärliga att hantera” menar företagets ägare Johan.

Företag D är relativt stort och har goda finansiella resurser, de har heller inte behövt leta efter någon passande kandidat till tjänsten som extern ledamot. De har känt personen sen tidigare och vetat om att han/hon är pålitlig. Ägaren har dessutom från allra första början varit noggrann med att visa att det är han som bestämmer och fattar de slutgiltiga besluten, därmed har rädslan för att tappa kontrollen över företaget aldrig existerat.

”Vill företaget expandera och utvecklas så skulle jag rekommendera att man tar in en extern ledamot. Det viktiga är att man vet vilken typ av kompetens och bidrag företaget söker. Man måste också se till så man har de finansiella resurser som krävs för att ha råd att ta in en extern ledamot. Har man alla dessa resurser så är det bara till att satsa. Får man tag i rätt kompetens kan det leda till en enorm framgång för företaget” anser företagets ägare Johan.

VD:n i Företag D är också extern. Han tillsattes tjänsten för 3 år sedan då ägaren som tidigare haft positionen ville gå ner i arbete, på grund av att han blivit äldre och ville ha mer tid över för annat. Företagets VD har tidigare varit VD i ett bolag inom samma bransch som Företag D verkar och hade därför rätt kvalifikationer till tjänsten.

	Grundat	Generation	Antal ägare	Antal anställda	Företagets årsomsättning	Familjeråd
Företag A	1948	3	2	12	65 miljoner	Informella familjeråd
Företag B	1988	2	1	5	7 miljoner	Informella familjeråd
Företag C	2000	2	2	50	267 miljoner	Formella och informella familjeråd
Företag D	1975	2 & 3	3	54	465 miljoner	Formella och informella familjeråd
		Styrelsens sammansättning		Styrelsens aktivitet	Externa ledamöter	Könsfördelning
Företag A		2 interna ledamöter + 1 suppleant		Mindre aktiv styrelse	Inga externa ledamöter	Inga kvinnor finns i styrelsen
Företag B		1 intern ledamot + 1		Passiv styrelse ”pappersstyrelse”	Inga externa	1 kvinna i styrelsen

	suppleant		ledamöter	(suppleant)
Företag C	1 intern ledamot + 1 extern ledamot + 1 suppelant	Aktiv styrelse med styrelsemöte 1 gång i månaden	1 extern ledamot	1 kvinna i styrelsen (suppleant)
Företag D	3 interna ledamöter + 3 externa ledamöter	Aktiv styrelse med styrelsemöte 1 gång i kvartalet	3 externa ledamöter	1 kvinna i styrelsen (intern ledamot)

Tabell 2. Sammanställning av hur det ser ut i företaget i dagsläget

4.5 Sammanställning empiri

Ovan presenteras en sammanställning av det empiriska material som samlats in. Resultaten grundar sig på hur det ser ut i företaget i dagsläget.

5. ANALYS

Tabell 2 i empiriavsnittet är utgångspunkten för studiens analytiska avsnitt. Resultaten som tagits fram i empirin kommer i detta avsnitt att analyseras och jämföras med den tidigare framtagna teoretiska referensramen. Avsnittet kommer att vara uppbyggt på olika teman som berör alla de presenterade familjeföretagen. En generell bedömning kommer att genomföras där studien värderar om empirin bekräftar tidigare teori eller motsäger den. Analysen kommer även förklara varför det är på det sättet.

5.1 Externa ledamöter

Voordeckers et al. (2007) anser att större familjeföretag har en högre tendens att rekrytera externa ledamöter till styrelsen än vad man har i små familjeföretag. Efter att författaren analyserat resultatet av den insamlade empirin har de framkommit att det är just de två större familjeföretagen som har tillsatt externa ledamöter. Medan de två mindre företagen, sett till antal anställda och omsättning inte har valt att tillsätta några externa ledamöter. Sambandet finns därmed att storleken på företaget har betydelse för om företaget har externa ledamöter eller inte. Detta resultat styrker därmed Voordeckers et al. (2007) argument. Den viktigaste faktorn enligt Fiegener et al. (2000) som beslutar om ett företag väljer att rekrytera externa styrelseledamöter beror på om företaget har en stor andel utomstående ägare. I denna studie kunde författaren tydligt se att detta samband inte alls exciterar då de företag som rekryterat externa ledamöter endast hade interna ägare.

5.1.1 Tillsättande av extern ledamot

När företag D tillsatte sin första externa ledamot skedde det av en ren slump. Företaget D hade sedan länge fått hjälp av sin revisor genom extern information och rådgivning. Medan tiden gick insåg företaget hur betydelsefull revisorns bidrag var för företaget och de valde därför att rekrytera revisorn som företagets första externa ledamot. Nielsen och Lekvall (1999) argumenterar för hur viktigt det är med personkemi och att arbetsgemenskapen fungerar bra. Författaren märkte under intervjun med företag D att även de ansåg att det var viktigt med en bra och nära relation till sina medarbetare. Eftersom företag D kände sin ledamot så har anskaffningen skett genom affärsverksamhetsnätverk (Malmström, 2002). Företagets VD är också en extern ledamot som tillsattes då ägaren som tidigare haft posten ville avsäga sig lite ansvar. Jansson et al. (2010) menar att den kompetens företaget behöver

eller söker inte alltid finns internt. I företag D ansåg de inte att kompetensen till en VD post fanns inom företaget så därför rekryterade företaget en utomstående.

Författaren konstaterade att gemensamt för företag C när de rekryterade sin första externa ledamot och företag D när de rekryterade sin andra externa ledamot var deras aspekter kring varför de behövde tillsätta en utomstående ledamot. Båda företagen kände ett behov av att få en ökad kompetens till företaget. Författaren kom fram till att Företag C's precis som företag D's största prioritet är att expandera sig på marknaden och båda företagen behövde därför någon med god kunskap om den externa marknaden. Företagen valde därför att tillsätta någon med marknadskompetens. Både Arlebäck (1997) och Nielsen och Lekvall (1999) menar att styrelsen behöver ledamöter med olika typer av kompetens. Företag D hade sedan flera år tillbaka haft ett samarbete med ett annat företag inom samma bransch. Eftersom de visste vilken typ av kompetens de sökte så föll sig valet naturligt på företagets marknadschef. Även i detta fall skedde anskaffandet av ledamot genom affärsverksamhetsnätverk (Malmström, 2002).

5.1.2 Kompetens som efterfrågas

Företag C upplevde att kompetensen som fanns i företaget inte räckte till då företaget har ett väldigt brett utbud på varor och där efterfrågan hos kunderna kontinuerligt förändras.

Företaget ville även få in nytt blod utifrån för att kunna bli allt mer konkurrenskraftiga på marknaden. Sökandet skedde runt om i bekantskapskretsar och i liknande branscher. Till slut fann företaget en lämplig kandidat i ett företag inom samma bransch. Malmström (2002) anser att småföretag behöver nyttja alla de kanaler för kompetensanskaffning som finns, vilket författaren även anser att företaget gjort i detta fall och hittat en kvalificerad kandidat. Leach (2007) anger att en extern ledamot kan bidra med legitimitet, kontakter och kunskap. Företags C's ledamot har bidragit med rådgivning och kontaktnät. Den har även ökat företagets legitimitet vilket företagets ägare anser gett företaget ett mer seriöst intryck.

Företag B är undersökningens minsta företag med en begränsad tillgång av finansiella medel. Företaget har dock under åren utvecklats rejält då de gått från att endast driva försäljning av varor till att idag även erbjuda sina kunder tjänster inom verksamheten. Företaget vill därför expandera ytterligare och skaffa sig en aktiv styrelse genom att ta in en extern ledamot som kan bidra med den kompetens som företaget i dagsläget saknar. Hillman och Dalziel (2003)

menar att en styrelse som innefattar externa ledamöter är en mer aktiv styrelse än en styrelse med enbart interna ledamöter.

Företag D sökte framförallt någon som kunde bidra med extern information som företaget inte kunde nå genom de interna ledamöter de hade i styrelsen. Denna typ av information och rådgivning bidrog revisorn med. Företaget valde därför att rekrytera honom. Företaget fick den ekonomiska och finansiella kompetens de behövde men behovet av en bredare kunskap om den externa marknaden kvarstod, efter att ha samlats till ett styrelsemöte och gått igenom vilken typ av kompetens företaget ansåg att de saknade kom de fram till att det var någon med marknadskompetens som företaget hade störst behov av. Ledamoten valdes in för sin marknadskompetens och erfarenhet från sin verksamhet, vilket stärker Arlebäcks (1997) resonemang om krav på kompetens.

Den externa ledamoten har bidragit med erfarenhet och kunskap kring hur företaget ska gå till väga då de vill expandera sig på marknaden. Ledarmoten har även bidragit med en mängd kontakter som har varit en stor tillgång för företaget. Dessa fördelar argumenterar även Leach (2007) för i sin studie. När det var dags att söka ny VD till företaget letade man efter någon som tidigare haft posten som VD och som kände igen papper och plastbranschen. Efter tillsättandet har styrelsen blivit mer aktiv och kompetensen har blivit komplett då den nu täcker alla kompetensområden som företaget kräver (Nielsen & Lekvall, 1999).

Författaren anser att den röda tråd som kan utläsas mellan företag C och D är att båda företagen har fått en allt mer aktiv styrelse sen de tillsatte sina externa ledamöter. Det har främst varit företagets brist på kompetens och vilja att expandera som gjort att de tillsatt externa ledamöter.

5.1.3 Icke tillsättande av extern ledamot

En av de största orsakerna till varför familjeföretag väljer att inte tillsätta externa ledamöter beror på att de är rädda att tappa kontrollen över sitt ägande och företaget (Ward och Aranoff, 2002). När författaren analyserade företag A framkom det att det finns en viss rädsla, inte för att förlora kontrollen över företaget men att förlora den företagskultur som företaget byggt upp undre flera generationer.

Andersson et al. (2010) anger att rekryteringsprocessen med att hitta rätt styrelseledamot för företaget kan vara svår och tidsödslande. Respondenterna i företag A uppger att det inte lagt

ner någon tid på att ta reda på om det finns någon lämplig kandidat till sin styrelse då de inte anser att de har något behov av någon extern ledamot. Författaren anser att det är okunskapen kring externa ledamöter som fått företag A att inte rekrytera externa ledamöter.

Respondenterna i företag A anser att de har den kompetens som företaget kräver och de vet inte vad en extern styrelseledamot skulle kunna bidra med som dem inte redan har. Precis som Smithson (2004) anger så kan det vara svårt för ett företag att hitta en kvalificerad person till styrelsen vilket författaren delvis bedömer har skett i detta fall. Respondenterna i företag A menar också att de inte vill ta in någon extern ledamot som de inte känner bidrar med något utan bara blir en onödig kostnad, denna faktor kan relateras till Hughes (1995) aspekt om att företagets ägare inte tycker det är värt att lägga de finansiella kostnader som en extern ledamot medför.

Anledningen till varför företag B inte tillsatt någon extern ledamot beror på att de inte haft den finansiella möjligheten. Då företaget har en låg omsättning så måste de prioritera vad pengarna läggs på. Tidigare har ägaren inte ansett att det har varit värt att lägga den extra kostnad för att få en aktiv styrelse, precis som Huges (1995) anger är en av orsakerna till varför familjeföretag inte tillsätter externa ledamöter. Företag B tänker dock annorlunda i dagsläget då de vill göra en stor satsning och tillsätta en aktiv styrelse. Problemet ligger nu istället i att hitta en passande och kvalificerad kandidat, vilket Smithson (2004) menar på kan vara svårt.

5.1.4 Rekommendationer externa ledamöter

Leach (2007) menar på att det bara finns fördelar med att tillsätta en extern ledamot. Externa ledamöter kan bidra med rådgivning, vara opartiskt bollplank, bidra med kompetens och kontakter och göra styrelsen mer aktiv. Leach (2007) anser att de familjeföretag som väljer att inte rekrytera en extern ledamot inte förstår eller inser vilken tillgång en extern ledamot skulle vara för företaget.

Efter att ha analyserat resultatet från empirin kan författaren fastställa att båda företagen som rekryterat externa ledamöter rekommenderar andra små respektive medelstora familjeföretag att rekrytera utomstående ledamöter. Företagen har bara sett fördelar med rekryterandet och anser själva att det har utvecklats och expanderat mycket som företag sen de tog in sina externa ledamöter. Vill andra små till medelstora familjeföretag utvecklas och utöka sin verksamhet bör de testa på att ta in en utomstående ledamot och se vad det kan leda till. Ibland så måste man som företag våga släppa kontrollen och våga satsa.

Man kan inte vinna om man aldrig vågar satsa. Företagen som rekryterat externa ledamöter resonerar att man som företag inte har något att förlora på att ta in någon utifrån. Författaren anser, efter att ha analyserat för och nackdelar med externa ledamöter att fördelarna väger extra tungt. Fördelarna med externa ledamöter slår de få nackdelar som kan tänkas finnas på ett övertygande sätt.

5.2 Ägarrollen i familjeföretagets styrelsearbete

Då det är ägaren i familjeföretaget som tillsätter och rekryterar interna och externa ledamöter till styrelsen så kan det vara en fördel att vara medveten om hur ägandet ser ut i ett familjeföretag. Hur ägandet ser ut kan även tänkas påverka hur företaget resonerar vid tillsättning av ledamot till styrelsen (Fiegener et al, 2000). Ett familjeföretag kännetecknas av en säregen ägarlogik, familjeägarlogiken (Brundin et al, 2012). Det finns sju typer av karaktärsdrag: *Aktivt och synligt ägande*, ägaren är en synlig och känd figur för alla i bolaget. Samtliga företag i undersökningen följer den så kallade familjeägarlogiken. I studien kan man tydligt se att samtliga ägare i företagen är synliga i verksamheten och alla i och runt om företaget vet vem som styr kommandot.

Stabilitet i ägande och ledning, vanligtvis är det en familjemedlem som sitter på VD-posten i ett familjeföretag. I företag A, B och C så sitter en familjemedlem på VD-posten medan de i företag D har en extern VD. Anledningen till varför företag D i dagsläget har en extern VD beror på att den tidigare VD:n (ägaren) ville avsäga sig lite ansvar, därför valde företaget att tillsätta en extern VD.

Ett industriellt och långsiktigt fokus, familjeföretaget ser endast till långsiktiga vinster och genomför uthålliga satsningar. Majoriteten av studiens familjeföretag fokuserar och prioriterar företagets långsiktiga mål. I företag A, C och D är styrelsen huvudsakliga uppgift att styra företaget mot företagets långsiktiga mål och vinst. Medan företag B anses fokusera mer på kortsiktiga mål och vinsttänkande.

Multipla ägarmål, företaget prioriterar de ekonomiska målen men känner även ett ansvar gentemot kommande generationer och de anställda. De ekonomiska målen är första prioritet i samtliga familjeföretag men i företag A och D är företagen även väldigt mån om nästkommande generation. Anledningen till detta tror författaren bero på att de genomgått fler generationsskiften än de andra företagen samt att de har två generationer aktiva i styrelsen/företaget.

Autonomi gentemot kapitalmarknaden, familjeförtaen väljer att återinvestera vinstmedel i företaget istället för att dela ut till ägarna. Studiens samtliga företag är självbestämmande och avgör själva hur de finansiella vinstmedlen ska fördelas. De flesta familjeförtaen väljer att ha kvar pengarna i bolaget för framtida investeringar, vilket författaren tror beror på att företagen behöver finansiell uppbäckning.

Flexibilitet i styrningen, företaget fattar besluten omedelbart och beslutsfattaren är lätt att nå och kan ge snabba svar. Styrelsen i ett familjeföretag utnyttjas som rådgivare och bollplank snarare än som ett beslutsfattande forum. Flexibiliteten i företag A och B anser författaren vara bra då beslutsvägarna är korta och besluten fattas med omedelbar verkan.

Styrelsemedlemmarna i dessa företag arbetar nära varandra och har därför möjligheten att snabbt och enkelt fatta beslut om företagets verksamhet. Till skillnad från företag C och D som använder sin styrelse som ett beslutsfattande forum där man måste gå igenom vissa processer och agendor innan man kan fatta ett slutgiltigt beslut. Anledningen till detta kan grundas på att företag C och D är större företag med en mer aktiv styrelse med externa ledamöter.

Identifikation med företaget, en mängd familjeföretagare känner en intensiv identitet med företaget och har därmed svårt att överlåta kontrollen över företaget vid ett generationsskifte. I företag B, C och D har generationsskiftet genomgått smärtfritt och den nya ägaren har intagit maktposition utan några konsekvenser. I företag A hade dock den tidigare ägaren (företagets suppleant) svårt att släppa kontrollen över sitt företag och nålade sig fast genom att inta posten som företagets suppleant.

5.3 Styrelsen i ett familjeföretag

Familjeföretag anses ibland vara mindre produktiva på grund av sin familjekaraktär. Detta har lett till att mindre kapital spenderats, färre investeringar genomförts, lägre produktivitet samt att felaktiga beslut har tagits av familjemedlemmar i styrelsen (Schulze et al, 2002, Anderson & Reeb, 2004). Dessa brister kan man se nyanser av i företag A där man valt att nöja sig med en viss nivå, det är även bara familjemedlemmar som sitter med i styrelsen och fattar alla slutgiltiga beslut. Författaren tror att detta kan vara en nackdel då företaget sakta men säkert kan sluta hänga med i utvecklingen och riskera att förlora kunder. I företag B, C och D är företagen väldigt effektiva och strävar hela tiden efter att expandera och utvecklas som företag, företagen gör stora satsningar och investeringar för att vidgas och bli

konkurrenskraftiga. Detta resultat visar på att familjeföretag kan vara aktiva och produktiva även om företaget styrs av en familjekaraktär.

Gränsen mellan ägande, familj och ledning är vanligtvis ganska obestämd i ett familjeföretag, detta beror på att familjens medlemmar genomsyrar hela organisationens sysselsättning. Detta beskrivs av Tagiuri och Davis (1996) som den otydliga skiljelinjen. Den otydliga skiljelinjen är förekommande i företag A, B och C där ägaren av företaget både är familjemedlem, ägare och chef/VD. Företag A har även flera familjemedlemmar som arbetar på företaget. Då företag D's ägare av sagt sig tjänsten som VD så ses skiljelinjen i företaget vara mer tydlig.

5.4 Styrelsens sammansättning

I en undersökning utförd av Hillman och Dalziel (2003) framkom det att styrelsens sammansättning kan influera styrelsens funktioner och arbete beroende på om styrelsen är sammansatt av interna eller externa ledamöter. Flera studier menar att en väl fungerande styrelse har positiva effekter på ett företags prestation.

Enligt Brenes et al (2011) kan styrelsesammansättningen i familjeföretag vara konstruerad på olika sätt. När företagen utformar styrelsesammansättningen utgår de ifrån företags egenartade egenskaper. Dessa egenskaper innefattar politiska, historiska, juridiska och ekonomiska faktorer samt företagskulturen.

Företag A ser väldigt allvarligt på företagskulturen och företags historik. Företaget har en ”Vi” känsla som de värnar mycket om. *”Vi har allt inarbetat, vi vet på vilket sätt vi vill att företaget ska drivas.”* uppger företags delägare. Företag A har under många år arbetat fram ett välfungerande koncept och detta koncept vill de fortsätta arbeta efter. Därför har företagskulturen varit en viktig faktor vid styrelsesammansättningen i företag A.

Företag B är ett litet företag med en liten omsättning. De finansiella medlemmen har alltid varit begränsade så vid sammansättning av styrelsen så har företaget alltid fått utgå efter vilken kompetens man har haft råd med. *”Problemet ligger i att vi är ett litet företag och det är dyrt att ta in någon utifrån, man vill också hitta någon man känner att det klickar med”* menar företags ägare. Företag B's önskemål är idag att expandera och göra en super satsning. Ägaren vill använda de vinstmedel man har i företaget och investera i en utomstående ledamot som kan bidra med den kompetens företaget behöver.

I företag C så är det företagets juridiska faktorer, så som att följa Aktiebolagslagen som spelar roll vid styrelsens sammansättning och aktivitet. Även den ekonomiska faktorn spelar stor roll. Desto större företaget har växt sig så har behovet av en utökad styrelse med en högre kompetens också växt fram. Företag C har inga hårt begränsade ekonomiska resurser utan har råd att utforma sin styrelsesammansättning på det sätt företaget anser vara mest effektivt.

Företag D vill ha kvar både kulturen i företaget samtidigt som de vill utvecklas och expandera. Detta gör att företaget har en styrelsesammansättning som både innefattar ägare, interna ledamöter och externa ledamöter med utomstående kompetens. Man värnar om företagets historik men målet att bli störts på marknaden prioriteras högst.

Brenes et al (2011) menar även att egenskaper som respekt, makt och släktskap har en betydelsefull roll vid sammansättningen av styrelsen. I företag A har man utgått från släktskap i styrelsesammansättningen då delägarnas far och tidigare ägare besitter posten som familjeföretagets suppleant. I de resterande företagen har de inte framgått om någon av de här egenskaperna har varit väsentliga vid utformandet av styrelsens sammansättning.

Tidigare forskning menar att ett felsteg som många familjeföretag gör när de vill komplettera styrelsen med en utomstående ledamot är att de rekryterar företagets tidigare advokat, revisor eller bankman. Dessa är så kallade tidigare rådgivare (Mathile, 1988). Trots att tidigare forskning menar att de skulle vara ett misstag att rekrytera en tidigare rådgivare så var företag D's första externa ledamot företagets före detta revisor.

Företaget har enbart sett detta samarbete som en fördel då ledamoten bidragit med viktig extern information och rådgivning. *"Eftersom vi hade ett stort förtroende och en stark tillit till vår revisor, ansåg vi att han skulle vara mycket passande till tjänsten som extern ledamot"* säger företag D's ägare. Detta bekräftar det resultat som Emling (2000) fick fram i sin undersökning, att de externa rådgivare som ett familjeföretag förlitar sig mest på är deras revisor eller bankman. Även företag A har en nära kontakt med sin revisor och använder honom som bollplank och rådgivare, även om han inte har en officiell post som extern ledamot i familjeföretaget.

Författaren anser att anledningen till att företagen rekryterar en tidigare revisor eller bankman beror på att de vill ha någon som de litar på och känner förtroende för. I styrelsen diskuteras viktiga frågor som inte får läcka ut till konkurrenter och då är det viktigt att företagen kan vara säkra på att det som diskuteras och beslutas stannar inom företaget.

5.5 Styrelsens aktivitet

En styrelse som består av externa styrelseledamöter anses enligt Hillman och Dalziel (2003) vara en mer aktiv styrelse än en styrelse som endast innefattar interna ledamöter. Innebörden av att styrelsen är aktiv omfattas av att antalet styrelsemöten sker med regelbundna mellanrum och majoriteten av beslutsfattandet sker under styrelsemötena. Efter att författaren analyserat resultatet av undersökningen visade att det var de större företagen, C och D med externa ledamöter som hade en aktiv styrelse med en verkställande roll i företaget. De hade välplanerade och välstrukturerade styrelsemöten med agendor där strategiskt beslutsfattande skedde.

Enligt Nielsen och Lekvall (1999) är en passiv styrelse, en så kallad pappersstyrelse, en utmärkande styrelsesituation för flera små familjeföretag. Företagens beslut fattas fortlöpande i det vardagliga arbetet utan några tydliga styrelsebeslut. Denna styrelsekaraktär ansåg författaren stämd överens med hur undersökningens minsta företag, företag B's styrelse fungerade. Ägaren och hans suppleant hade informella möten där de diskuterade frågor kring företagets verksamhet kontinuerligt.

Företag A är för stort och aktivt för att ha en så kallad papperstyrelse men de har heller ingen aktiv styrelse då de inte har några externa styrelseledamöter eller några strukturerade styrelsemöten med förutbestämda agendor. De hamnar därför någonstans mitt emellan en aktiv och passiv styrelse.

Styrelsen är den beslutsarena som oftast hamnar i fokus och är därmed en viktig del av företagets bolagsstyrning. Styrelsens främsta uppgift är att vara beslutsfattare i de strategiskt viktigaste frågorna (Jansson et al 2010). I samtliga familjeföretag så är det de strategiska frågorna som företagets långsiktiga utveckling, förvaltning och kontrollerande av företagets ekonomiska angelägenheter som prioriteras. Företag B kan avvika något då det satsar mer på kortsiktiga mål än långsiktiga. Att styrelsens främsta uppgift är de strategiska frågorna anser författaren bero på att företagen är måna om att utvecklas och se till så att verksamheten fortlever. Att företag B tänker mer kortsiktigt än de större företagen kan enligt författaren bero på att de vill ha snabba resultat och inte är lika måna om att verksamheten följs i generationer.

5.6 Styrelsens roll

En styrelse har även vissa roller som den ska förhålla sig till. Dessa roller innefattar den kontrollerande rollen och den servande rollen (Forbes & Milliken, 1999). På grund av

ägarstrukturen i små familjeföretag så är styrelsen inte lika inblandad i den kontrollerade rollen. Rollen går ut på att styrelsen ska kontrollera så ledningen genomför det som bestämts i styrelsen men då ägarna i små familjeföretag oftast besitter makten över de beslut som fattas är denna roll inte lika väsentlig.

Den kontrollerande rollen är inte väsentlig i företag A, B och C. Författaren anser att detta beror på att ägarna innehaver alla de beslutsfattande positionerna. Den kontrollerande rollen förekommer dock i företag D då företaget har en ledning under styrelsen som ska genomföra de beslut som styrelsen har fattat. Ägaren sitter endast med som styrelseordförande och har ingen plats i ledningen. Detta innebär att det finns andra beslutsfattare i företaget som måste kontrolleras. Författaren upplever att ägaren är en aning rädd för att tappa kontrollen och vill därför kontrollera så ledningen sköter sina uppgifter och verkställer de beslut som fattats i styrelsen.

Pfeffer och Salancik (2003) menar att den servande rollen är nyckeln för ett företags fortlevnad, då företagets förmåga att försörja och anskaffa resurser är en avgörande faktor. Den servande rollen går ut på att företagets ledamöter ska stödja företagets styrelse med sina erfarenheter, kunskaper och färdigheter (Gabrielsson & Winlund, 2000). Rollen anses vara extra viktigt i små företag då den interna kompetensen inom företaget i många fall är relativt begränsad (Brunninge & Nordqvist, 2004). Denna roll är väldigt tydlig i företag C och D då de externa ledamöterna bidrar med den kompetens som företaget tidigare saknade. De interna och externa ledamöterna kompletterar varandra på ett positivt sätt och kan bidra med bästa tänkbara stöd och rådgivning till styrelsen. Störst påverkan bedöms rollen ha när ett litet företag ska expandera till en mer professionell styrelse. En extern ledamot kan då ses som ett första steg till en mer aktiv styrelse (Gabrielsson & Winlund, 2000). Den servande rollen är även betydelsefull för företag B som har som önskemål att expandera och ta in en externledamot för att öka kompetensen och bli en mer aktiv styrelse.

5.7 Familjeråd

Familjeråd är vanligast bland familjeföretag som har ett uppdelat ägarskap på flera representanter. Det anses finnas flera betydelsefulla skäl för ett familjeföretag att ha familjeråd, två av dessa skäl är att alla ska få chansen att ta del av viktig information som rör företaget och dessutom få möjligheten att förmedla sina åsikter och synpunkter. Familjeråd kan ske på formella vis med regelbundna styrelsemöten med agenda och protokoll. På dessa

styrelsemöten samlas de olika representanterna och diskuterar framtidsplaner, ägarnas delaktighet och ägande (Melin et al., 2012).

Denna typ av familjeråd existerar i företag C och D. I företag C är ägandet av företaget uppdelat på två bröder, där endast en av dem är aktiv i företagets dagliga verksamhet. För att den andra brodern ska vara medveten om vilka beslut som fattas kring bolaget har de beslutat att ha ett familjeråd med strukturerade frågor och information om vad som är på gång i företaget en gång i halvåret. Företag D har också formella styrelsemöten i form av familjeråd. Anledningen till detta beror på att ägandet är uppdelat på tre personer, fadern och hans två söner. Båda sönerna arbetar i företaget men ingen av dem sitter med i styrelsen, så för att de då ska få chansen att uttrycka sina idéer och tankar kring företaget har de beslutat att ha förutbestämda möten där de bland annat diskuterar framtidsplaner och generationsskiftet. Författaren upplever att det är väldigt viktigt för företag D att man har familjeråd för att förbereda inför generationsskifte.

Familjeråd kan även ske på ett mer informellt sätt. Familjeföretagare har ofta behovet av att diskutera och bolla idéer med någon annan utanför företaget (Melin et al., 2012). Företag A uppger att de familjemedlemmar som är aktiva i företaget kontinuerligt diskuterar frågor kring familjestyrning och verksamheten medan ägaren i företag B vänder sig till sin fru och diskuterar tankar och idéer kring familjeföretaget. Informella familjeråd sker även i företag C och D då båda ägarna även här tar hjälp av sina fruar. Anledningen till att Ägarna av företagen tar hjälp av sina fruar tror författaren beror på att de är de personer som står ägarna närmst och som de litar mest på.

5.8 Könsfördelning

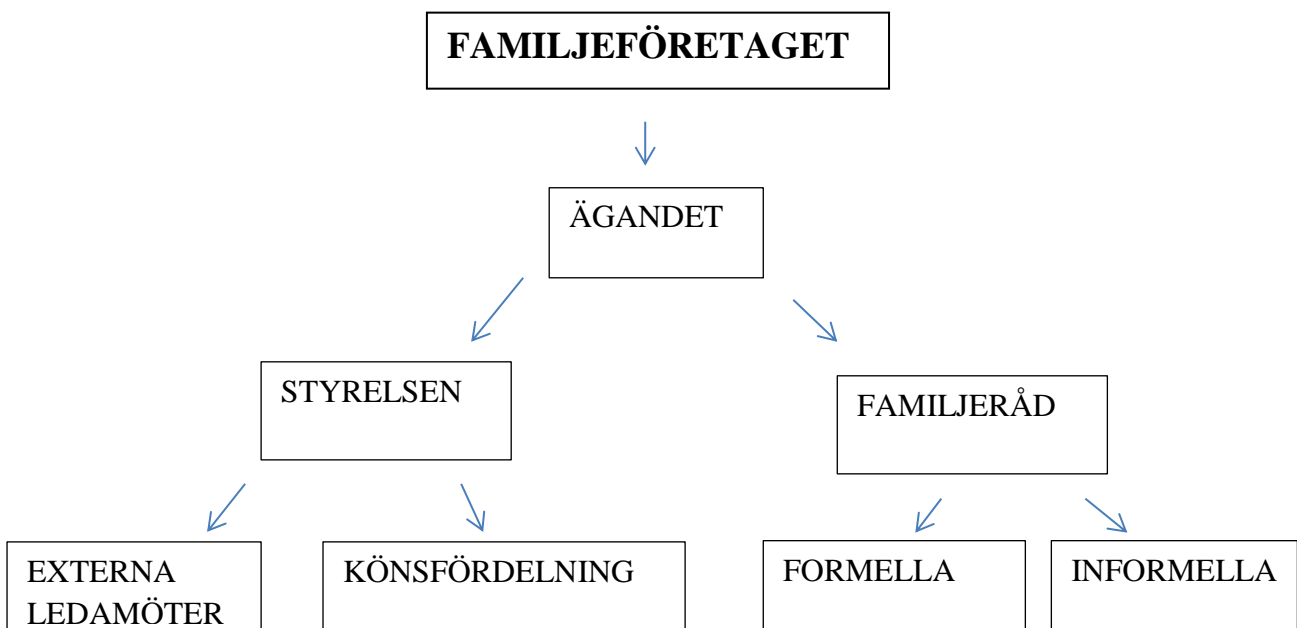
Att det finns en dålig könsfördelning på företagen råder det ingen tvekan om enligt författaren. Det manliga könet dominerar rejält på alla fyra företag, anledningen till detta tror författaren beror på att det historiskt sätt alltid varit mannen som suttit på de höga posterna och att det vart mannen som har arbetat medan kvinnan varit hemma, detta tror författaren lever kvar lite än idag, även om samhället har blivit mer jämställt så är det fortfarande mannen som är den välbetalda och som styr kommandot. Som det ser ut i styrelsen så finns det i företag A ingen kvinnlig representant, i företag B en kvinnlig suppleant, i företag C en kvinnlig suppleant och i företag D en kvinnlig styrelseledamot. I en studie av Jimenez (2009) visade det sig vilken viktig roll som ägarnas fruar spelar för kontinuitet och tillväxt i

familjeföretagen. Trots att kvinnorna inte har en formell plats i företagets styrelse är det tydligt att fruarna till företagets ägare är de representanter som ägarna vänder sig till när de behöver bolla idéer och diskutera tankar kring företaget. Fruarna för därför en informell talan. Det är fruarna som till stor del bidrar med nya idéer och förslag på förändring och förbättring till företaget. Detta bekräftar de resultat som Jimenez (2009) fick fram i sin undersökning.

Enligt Alvesson & Billing (1997) så kännetecknas kvinnan av: ömsesidighet, samarbetsförmåga, mottaglighet, godtagande, medvetenhet om helheten och emotionella karaktärsdrag. Även de manliga respondenterna i studien anser att kvinnorna bidrar med ett mer känslomässigt perspektiv än vad de själva gör.

Alvesson (2005) menar att maskulinitet ofta förknippas med högre positioner, medan assistentarbete uppfattas som något kvinnligt. I de utvalda företagen är detta inget man har tänkt på men när författaren studerar företagen så är det tydligt att det är kvinnorna som har poster som sekreterare, assistent och suppleant. Medan männen är ägare, styrelseordförande eller verkställande ledamot.

I departementspromemorian *Ds 2006:11 Könsfördelningen i bolagsstyrelser* lämnas förslag till ändringar i aktiebolagslagen som säkerställer att minst 40 % av styrelseledamöterna i ett offentligt aktiebolag skall vara av vardera könet (Ds 2006:1, s.13). Författaren anser att så som det ser ut i studiens familjeägda aktiebolag är de långt ifrån att nå den procentsats.



Figur 2. Analysmodell, hur familjeföretaget är uppdelat i olika kategorier.

5.9 Sammanfattning Analys

Figuren ovan är konstruerad av författaren och är en sammanfattning av analysen.

Familjeföretaget kännetecknas av familjeägarlogiken, där det är ägarna i företaget som tillsätter styrelsen och fattar de slutgiltiga besluten. Beroende på hur ägarmålen ser ut i företaget avgör hur styrelsen är uppbyggd och sammansatt (Brundin et al., 2012)

Ägaren besitter makten att rekrytera externa ledamöter och de vanligaste anledningarna till att man tillsätter utomstående ledamöter är när företaget känner behov av bredare kompetens eller när de vill expandera sig på marknaden. De viktigaste egenskaperna som företagen efterfrågar är erfarenhet, kunskap och kontakter (Leach, 2007). De företag som tillsatt en extern ledamot har bara sett fördelar med detta då de bidragit med rådgivning, kompetens och kontaktnät.

Styrelsearbetet i de företag där de tillsatt externa ledamöter har företaget gått från en passiv styrelse till en aktiv styrelse (Hillman och Dalziel, 2003). I denna studie är det de två större företagen som ansett att de haft behov av att rekrytera externa ledamöter och fått en allt mer aktiv styrelse. De använder sin styrelse som ett beslutsfattande organ och det är under de förutbestämda, strukturerade styrelsemötena som alla beslut fattas. I de minsta företagen har de en så kallad papperstyrelse, företaget har en styrelse enbart för att aktiebolagslagen kräver detta. Företaget har dock planer på att expandera och tillsätta en extern ledamot vilket de hoppas ska bidra med att de får en mer aktiv styrelse. I det näst minsta företaget har företaget en mindre aktiv styrelse då de inte har några externa ledamöter eller några förutbestämda styrelsemöten. Företaget fattar istället beslut om verksamheten kontinuerligt. Neubauer & Lank, 1998).

Könsfördelningen i styrelsen är väldigt ojämnt fördelad. Det är nästan enbart män som sitter på de högre posterna i företaget. Endast i ett företag så sitter frun till ägaren med som intern ledamot i styrelsen. Trots att kvinnorna inte har någon formell hög position i företagen är de ändå tydligt att det är de som står bakom många idéer och företagens tillväxt, detta menar även Jimenez (2009) i sin studie. Man kan relatera detta till ordspråket ”Bakom varje framgångsrik man står en kvinna”.

Familjeråd är vanligt förekommande i alla familjeföretag (Melin et al., 2012). I de utvalda företagen sker de både formellt med strukturerade möten med agenda men de sker också på

mer informella plan. Flera av respondenterna uppger att de ofta diskuterar frågor och funderingar med familjen kring frukostbordet, det är också i den lite mindre pressade miljön som många bra förslag och idéer till företaget dykt upp.

6. SLUTSATS

I detta avsnitt så kommer de slutsatser som undersökningen har resulterat i att presenteras utifrån problemformuleringen som lyder "Vilka aspekter har ett familjeföretags ägare i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen?" samt underfrågorna "Hur ser ägarrollen ut i ett familjeföretags styrelsearbete?" och "På vilket sätt använder sig familjeföretag av den existerande styrelsen?"

Studien har undersökt vilka aspekter ett familjeföretags ägare har i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen. Efter att ha studerat och analyserat det empiriska materialet och den teoretiska referensramen så kan man konstatera och dra slutsatsen att det finns flera anledningar till varför familjeföretag väljer att rekrytera externa ledamöter. De vanligaste orsakerna till att företaget tillsätter utomstående ledamöter har visats sig vara när familjeföretaget vill öka kompetensen inom företaget eller när de ska genomgå en strategisk förändring så som att expandera sig på marknaden.

Studiens resultat visar att det är kompetens och erfarenhet inom branschen som är de viktigaste egenskaperna hos den person som företaget rekryterar. Företagen vill ha en styrelse med blandad kunskap och kompetens vilket även Arlebäck (1997) och Nielsen & Lekvall (1999) anser vara betydelsefullt för en aktiv och effektiv styrelse. I denna studie har efterfrågan på marknadskompetens varit extra prioriterad då de företag som tillsatt externa ledamöter varit ute efter kunskap kring den externa marknaden då de velat expandera. Respondenterna anger att det främst är rådgivning, kunskap och kontaktnät som de externa ledamöterna bidragit med vilket även Leach (2007) argumenterar för i sin studie.

Vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen ska företagen vara medvetna om vilken typ av kompetens de söker samt om de har de finansiella resurser som krävs för att ha råd med en utomstående ledamot.

Anledningarna till att vissa familjeföretag inte rekryterat externa ledamöter har berott på att de haft begränsade finansiella resurser och därför inte haft råd att tillsätta någon utomstående ledamot till styrelsen. En annan anledning har varit att de inte känt något behov av någon extern ledamot, företaget har ansett att en extern ledamot inte skulle tillföra något till företagets styrelse och har därför valt att avstå från att rekrytera.

Vidare så kan man konstatera att ägarlogiken är viktig i familjeföretagen, vilket även bekräftas i Brundin et al. (2012) studie. Resultaten i studien visar att ägaren i de utvalda

företagen är tydlig och synlig i verksamheten och det råder ingen tvekan om vem som fattar de slutgiltiga besluten. I ett familjeföretag är det även ägaren som tillsätter styrelsen, hur styrelsen är sammansatt och utformad avgörs utifrån hur ägarnas ägarmål ser ut.

Styrelsens aktivitet styrs av om det finns några externa ledamöter i företaget eller inte. Studien resulterar i att det är de företag som tillsatt en eller flera externa ledamöter som har en aktiv styrelse. Även Nielsen & Lekvall (1999) anser att det är de externa ledamöternas närvaro som avgör att företaget har en aktiv styrelse. Innan företagen tillsatte sina externa styrelseledamöter hade de haft en mer passiv styrelse och besluten hade fattats kontinuerligt utan några förutbestämda, strukturerade styrelsemöten. Medan de idag använder sin styrelse som ett beslutsfattande organ där man samlas till möten och går igenom strategiska frågor kring företaget.

Studien kan även konstatera att storleken på företaget har betydelse. Större företag med högre konkurrens och komplexitet har ett större behov av utomstående kompetens än vad ett litet företag med mindre konkurrens och komplexitet har (Gimeno et al., 2010). Detta är tydligt i studien då det är de större företagen som känt behovet av utomstående kompetens och som sedan tillsatt externa ledamöter.

Man kan dra slutsatsen att det är Nielsen och Lekvalls (2010) tre faktorer: förändringstakten i branschen, företagets storlek och komplexiteten i verksamheten som avgör vilket behov av god kompetens en styrelse har.

7. SLUTDISKUSSION

Kapitlet behandlar den övriga information som studien resulterats i utöver den utformade problemformuleringen. Slutdiskussionen kommer även att presentera förslag till vidare forskning, studiens begränsningar och relevans för praktiker.

Studien resulterade i att familjeråd har en ganska avgörande roll för familjeföretagen. Alla de presenterade företagen har någon typ av familjeråd som de också anser är en viktig del av företaget. Familjerådets roll för företagets fortlevnad anses av Melin et al. (2012) vara extra betydelsefull. Det är under familjeråd som alla parter inom familjen får chansen att yttra sig och komma med idéer och förslag till hur man vill att företaget ska drivas samt vad man har för framtidsplaner för familjeföretaget. Under familjeråd kan även generationsskiften diskuteras vilket kommer att bli aktuellt för alla familjeföretag någon dag.

I studien har man haft både formella familjeråd med strukturerade möten med agenda men man har också haft informella möten exempelvis vid frukostbordet, flera respondenter anger att det är under dessa tillfällen vid frukostbordet som de kommit fram till en mängd olika idéer och förslag på strategiska frågor gällande företaget. Man kan tänka sig att det ibland är lättare att komma på nya bra idéer i en mer avslappnad miljö än vid ett mer krystat tillfälle som i ett konferensrum med dagordning. Vikten av att ha familjeråd anses vara betydelsefullt för familjeföretag för att de ska utvecklas och få möjligheten till fortlevnad.

Under studiens gång har man kunnat fastställa att könsfördelningen i familjeföretagen är väldigt ojämnt fördelad. Samtliga företag i studien är mansdominerande. Trots att makten ligger hos männen och att det är de som sitter på de flesta poster i styrelsen så är de kvinnorna som bidrar med många goda idéer. Kvinnorna utför en viktig roll i företagen fast de inte besitter en formell plats i företagets styrelse. Flera av respondenterna medger att de tar hjälp av sina fruar och även andra kvinnor i företaget för att få råd och hjälp. Kvinnorna finns till som ett bollplank och en hjälpande hand. Jimenez (2009) anger att kvinnor har en betydelsefull roll för företagets tillväxt och kontinuitet, vilket även bekräftas i denna studie.

Respondenterna anger även att kvinnorna bidrar med ett mer känslomässigt perspektiv, vilket även Alvesson och Sveningsson (2007) gör då de menar att kvinnor tänker och agerar på ett mer demokratiskt, relations- och känslorienterat sätt. Slutsatsen man kan dra efter att ha studerat könsfördelningen i ett familjeföretag är att det skulle vara till en fördel för företagen att rekrytera fler kvinnor till sin styrelse. Kvinnor och män är bra på olika saker och tillsammans skulle de komplettera varandra på ett bra och fördelaktigt sätt.

7.1 Begränsningar

Studien hade ett relativt begränsat urval. Då studien endast genomförde åtta intervjuer totalt så är det svårt att dra en generell slutsats som innefattar alla familjeföretag. Studien hade fått mer tyngd om den innefattat fler företag. Studien är utförd på försäljningsföretag runt om i Småland. Företagen ingick dock inte i samma bransch vilket kan ses som en svaghet då branschens egenskaper, konkurrenssituation, lokalisering och geografiska marknad är avgörande faktor till vilket behov ett företag har till högre kompetens och externa ledamöter. Trots att alla de utvalda företagen ses som små företag så skiljer sig företagen mycket åt, små familjeföretag kan ha allt från 2-50 anställda. Detta gör att deras resultat blir väldigt olika och svårt att göra en generell bedömning. Studiens intervjuguide blev endast granskad av författaren själv innan intervjuerna startade. Detta kan ha medfört att vissa viktiga frågor föll bort, vilket kan ses som en svaghet i studien.

7.2 Studiens teoretiska bidrag

Studiens bidrag är att ge intressenter en djupare förståelse för hur familjeföretags bolagstyrning fungerar. Studien har tagit hänsyn till variabler som andra studier inte gjort på samma sätt, såsom familjeråd och könsfördelning. Uppsatsens teoretiska bidrag till forskningsvärlden är att den ekonomiska frågan är viktig för familjeföretagen då de gäller externa ledamöter till styrelsen. Det är de ekonomiska resurserna i företagen som i första hand påverkar om en styrelse tillsätter externa ledamöter eller inte. Lika så är ägarrollen en avgörande faktor till hur styrelsearbetet är utformat i ett familjeföretag.

En annan viktig faktor när det kommer till hur familjeföretag resonerar kring sin bolagstyrning är familjeråden. Det anses av denna studie vara betydelsefullt att informera alla parter om hur det ser ut i företaget och bolla idéer kring verksamheten och framtiden. I denna studie har man kommit fram till att desto fler parter som kan hjälpas åt och komma med bra förslag och lösningar desto bättre än tidigare studier som ansett att det blir rörigt och fler konflikter då intressenterna är fler. Formella och informella familjeråd är därför att rekommendera.

Författaren tror även att studien kan bidra till forskningsvärlden med att få en bättre förståelse för vilken viktig roll kvinnor har i familjeföretag. I denna studie har kvinnornas roll i företaget visat sig vara viktig då de är de som vid flera tillfällen stöttat upp företaget och funnit lösningar på problem trots att de inte haft någon högt uppsatt position i företaget.

Jämställdheten i företagen bör bli bättre då kvinnor och män kan bidra med olika perspektiv och tillsammans nå den perfekta kombinationen. De flesta företag strävar efter att få en stark och aktiv styrelse som får företaget att utvecklas och utökas, för att kunna göra detta så bör företagen öppna upp sig och släppa in kvinnor i styrelsearbetet då de kan tänkas kunna göra stordåd.

7.3 Vidare forskning

Denna studie har i korta drag behandlat frågan könsfördelning i en bolagstyrelse. Det hade varit intressant att fortsätta forska kring detta ämne. Könsfördelning är idag ett allt vanligare diskussionsområde och jämställdheten i samhället är ständigt på tapeten. Den fortsatta forskningen skulle kunna genomföras med en utgångspunkt av denna studie samt göra en fortsatt studie på Jimenez (2009) undersökning där han diskuterar om kvinnans viktiga och avgörande roll i företaget. Undersökningen skulle även kunna forska vidare kring könsrollerna som Alvesson (2005) tar upp i sin studie. I denna studie var majoriteten av de som satt i styrelsen, och de som hade högre positioner män, de hade vart intressant att få en tydligare bild och förklaring till varför det är på detta sätt.

7.4 Relevans för praktiker

Studien som utförts är relevant för små familjeägda aktiebolag. Studien riktar sig till de familjeföretag som ännu inte tillsatt någon extern ledamot samt andra familjeföretag som är nyfikna på hur andra företag har resonerat när de tillsatt en utomstående ledamot. Studien visar vilka anledningar som funnits till att företagen har tillsatt en extern ledamot samt vad företagen har efterfrågat när de gäller utomstående ledamöter. Efter undersökningen har studien kommit fram till att de företag med externa ledamöter har fått ett allt mer aktivt styrelsearbetet.

Styrelsen har sedan de externa ledamöterna tillkommit blivit ett beslutsfattande organ. Respondenterna från studien anser att de utomstående ledamöterna främst har bidragit med erfarenhet, rådgivning, kontakter och kunskap. Denna studie kan hjälpa små familjeföretag att bli motiverade och informerade om vilka fördelar en extern ledamot medför vid ett tillsättande. Studien visar också vad företagen bör tänka på innan de tillsätter en utomstående ledamot. De företagen bör ha i åtanke är viktiga faktorer som att företaget vet vilken typ av kompetens de söker samt om de har de finansiella resurser som krävs.

Studien kan också tänkas vara relevant för utomstående ledamöter som ska väljas in i en styrelse. Med hjälp av studien kan de få råd och information om vad familjeföretagen förväntar sig att de ska bidra med till företaget. I studien framkom de att den externa ledamoten ska agera bollplank och hjälpa styrelsen att fatta rätt beslut kring företagets strategiska frågor. De egenskaper som företagen främst söker är erfarenhet av branschen, kompetens inom de efterfrågade områdena, samt ett bra kontaktnät.

Författaren till studien hoppas kunna motivera och ge den information som familjeföretag behöver för att överväga att tillsätta externa ledamöter till sin styrelse. Tidigare studier visar att den externa ledamoten är viktig för att familjeföretaget ska utvecklas och överleva den allt tuffare marknaden. Detta resonemang framkommer även i denna studie då det är de företag med externa ledamöter som har utvecklats och expanderat mest.

Avslutningsvis vill studien peka på familjeföretagens könsfördelning. Både tidigare studier samt denna studie har resulterat i att kvinnans roll i företaget är viktig. Företagen bör därför ha i åtanke att kvinnan har en betydelsefull roll i företaget och kan bidra med andra perspektiv än vad en man kan. Detta bör man överväga vid tillsättande av ledamöter, kanske hade det vart en fördel för familjeföretagen att få en mer jämt könsfördelad styrelse.

REFERENSER

Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage.

Alvesson, M. (2005). *Organisationskultur och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500. *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.

Arlebäcks, S.O. (1997). *Styrelsen som resurs i aktiebolag och ekonomiska föreningar*. Borgå: Svenska Förlaget.

Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 236–245.

Bammens, Y, Voordeckers, W, & Van Gils, A (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal Of Management Reviews*, 13, 2, pp. 134-152.

Bazerman. M., & Schoorman, F. (1983). A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*. 8: 206-217.

Borch, O.J. & Huse, M. (1993). Informal strategic networks and the board of directors. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 18(1): 23-36.

Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be the chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms, *Family Business Review*, 20, 111-126.

Brundin, E. Johansson, A. Johannisson, B. Melin & L. Nordqvist, M. (2012). *Familjeföretagande: affärer och känslor*, SNS Förlag, Stockholm, ISBN 978-91-86949-19-8, upplaga 1:1

Brenes, R.E., Madrigal, K., & Requena B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280-285.

- Brundin, E. Johansson, A. Johannisson, B. Melin & L. Nordqvist, M. (2012) *Familjeföretagande: affärer och känslor*, SNS Förlag, Stockholm, ISBN 978-91-86949- 19-8, upplaga 1:1.
- Brunninge, O, & Nordqvist, M (2004). Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture-capital-backed firms, *International Journal Of Entrepreneurial Behavior And Research*, 10, 1/2, pp. 85-105.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson, övers.) Malmö: Liber ekonomi. (Originalarbetet publicerat 2003).
- Carpenter, M., & Westphal, J. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 44: 639- 660.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23:4, 19-39.
- Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession. *Concerns of family Business Review*, 16 (2), s.89-107.
- Collin, S.-O. (2008). The board's functional emphasis – A contingency approach. *Corporate Ownership and Control*, 6, 73–88.
- Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(3): 65-81.
- Dalton, D, Daily, C, Ellstrand, A, & Johnson, J (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance, *Strategic Management Journal*, 19, 3, p. 269-290.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ds 2006:11 (2006). *Könsfördelning i bolagsstyrelser*. Stockholm: Justitiedepartementet.

- Emling, E. (2000). *Svenskt familjeföretagande*. Elanders Gotab. Stockholm.
- Fiegner, M., Brown, B., Dreux, D. & Dennis, W. (2000). The adoption of outside boards by small private US firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. 12(4): 291-309.
- Forbes, D. & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups, *Academy of Management Review*. 24 (3): 489-505.
- Gabrielsson, J. & Winlund, H. (2000). The Effects of the Board's Working Style on Board Task Performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12:4, 311-330.
- Gersick, K.E., Davis, J.A, Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation – Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Pears Education.
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models – Practical solutions for the family business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Harris, TB (1989). 'Some Comments on Family Firm Boards', *Family Business Review*, 2, 2, p. 150-152.
- Haunschild, P., & Beckman, C. (1998). When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly*, 43: 815-844.
- Hillman, A., Keim, G., & Luce, R. (2001). Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference? *Business & Society*. 40: 295-314.
- Hillman, A, & Dalziel, T (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives, *The Academy Of Management Review*, 28, 3, pp. 383-396.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (3:e uppl.). (B. Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur. (Originalarbetet publicerat 1996).
- Hughes, P.C. (1995). Do small private corporations need boards of directors? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 12(1): 17-25.

- Jacobsen, D (2002). *Vad, hur och varför?*, Lund: Student litteratur AB.
- Jansson, A. Jonnergård, K. & Larsson, U. (2010). Bolagsstyrning på svenska; Kapitel 1-5. Workingpaper, Linnéuniversitet.
- Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4, pp. 82-137.
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353-378.
- Judge Jr., W. Q. and Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process, *Academy of Management Journal*, 35, 766-794.
- Leach, P. (2007). *Family businesses – The essentials*. London: Profile Books.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2008). Togrowor to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, 1, 41-56.
- Mallin, C. A. (2010). *Corporate governance*. (3:e uppl.). New York: Oxford University Press Inc.
- Malmström, M. (2002). Acquiring Competence to Create and Sustain Competitive Advantages- A study of four small high technology firms. Luleås Tekniska Universitet, Licentiate Thesis.
- Mathile, CL (1988). A Business Owner's Perspective on Outside Boards, *Family Business Review*, 1, 3, p. 231-237.
- Melin, L. & Nordqvist, M. (2007). "The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business", *Strategic Organization*, 5 (3) s.321-333.
- Mustakallio, M., Autio, E., Zahra, S.A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15:3, 205-222.

- Nielsen, T. & Lekvall, P. (1999). *Styrelsearbete i små företag*, Kristianstad: Ekerlids Förlag.
- Nielsen, T. & Lekvall, P. (2010). *Styrelsearbete i små företag* (5:e uppl.). Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: MacMillan Press.
- Power, Michael K., (2003). Auditing and the production of legitimacy, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 28, No. 4 379–394
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *External control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Student*. Harlow: Pearson Education.
- Smithson, J. (2004). *The role of the non-executive director in the small to medium-sized business*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2002). Altruism, agency and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23, 247-259.
- Schwartz, M, & Barnes, L (1991). Outside Boards and Family Businesses: *Another Look*, *Family Business Review*, 4, 3, p. 269-285.
- Tagiuri, R, & Davis, J (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9, 2, p. 199-209.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik* (2:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*. 14(5): 467-485.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 4: 137-156.
- Ward, J. (1991). *Creating Effektive Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. San Francisco: JosseyBass.

Ward, J. L. & Aranoff, C. E. (2002). 10 myths about outside boards. I: Aranoff, C. E; Astrachan, J. H. & Ward, J. L. (red.). *Family business sourcebook – A guide for families who own businesses and the professionals who serve them*. (3:e uppl.) (s. 252-253). Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.

Woods, J.A., Dalziel, T., & Barton, S.L. (2012). Escalation of commitment in private family businesses: The influence of outside board members. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 18-27.

Zahra, S.A. & Pearce, J.A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review integrative model. *Journal of Management*. 15(2): 291-334.

BILAGA 1

INTERVJUGUIDE

Intervjufrågor till samtliga företag

Företaget

När grundades företaget?

Vad har ni för affärsidé – vision och mål med företaget?

Hur ser er roll ut i företaget?

Vilken position har ni i företaget?

I hur många generationer har företaget funnits?

Hur många generationer finns i företaget idag?

Hur många delägare finns i företaget?

Hur många familjemedlemmar är aktiva i företaget idag?

Hur många anställda är de på företaget?

Har ni något familjeråd? Formellt eller informellt?

Vad har ni för årsomsättning?

Ägandet

Följer ni familjeägarlogiken?

Vad har ni för ägarandel?

Hur stort inflytande har ägarfamiljen?

Hur ser ägandet ut i företaget?

Påverkar ägandeskapet tillsättandet av ledamöter till styrelsen?

Marknaden

Hur ser situationen på marknaden ut?

Befinner ni er på en hårt konkurrerad marknad?

Befinner sig företaget i en komplex omvärld där de ställs krav på hastiga förändringar och ständig utveckling?

Könsfördelningen

Hur ser könsfördelningen ut i företaget?

Tänker ni på könsfördelningen när ni rekryterar till styrelsen?

Anser ni att kvinnor och män resonerar på samma sätt och ser på saker ur samma perspektiv?

Styrelsen

Hur använder ni er utav den existerande styrelsen?

Har ni en aktiv eller passiv styrelse?

Vilka funktioner fyller styrelsen?

Vilken är styrelsens främsta uppgift?

Anser ni att det viktigt att ha en styrelse i företaget?

Hur många sitter i styrelsen?

Vilka ingår i styrelsen?

Vem tillsätter styrelsen?

Vilka egenskaper/faktorer i företaget utgår ni ifrån vid sammansättning av styrelsen? Faktorer som juridiska, historiska, ekonomiska, politiska och företagskultur.

Vem fattar besluten i styrelsen?

Vilka frågor diskuteras i styrelsen?

Saknar ni någon kompetens i styrelsen?

Vilka aspekter har ni i åtanke vid rekrytering av externa ledamöter till styrelsen?

Är företagets storlek en avgörande faktor vid val av externa ledamöter till styrelsen?

Är företagets storlek en avgörande faktor vid val av användning av styrelsen?

Påverkar aktivitetsnivån vilken typ av styrelse ni har?

Har ni några externa styrelseledamöter? Varför/varför inte?

Intervjufrågor till företag med externa ledamöter

När valde ni första gången in någon extern ledamot i styrelsen?

Vilka aspekter har ni i åtanke vid rekrytering av ledamöter till styrelsen?

Vilka för och nackdelar anser ni det finns med externa ledamöter?

Exempel på fördelar: Bättre övervakning, andra kontaktnät, andra kunskaper och erfarenheter.

Exempel på nackdelar: Tänker inte alltid på familjens bästa, känner inte till företagskulturen på samma sätt, dyrt.

Vilka har anledningarna varit till att ni rekryterat externa ledamöter?

Kan ni rekommendera andra små familjeägda aktiebolag att tillsätta externa ledamöter?

På vilket sätt upplever du att den externa styrelseledamoten påverkar företaget?

Vilka kompetenser och egenskaper eftersöker ni hos en extern styrelseledamot? Vad skulle ni vilja att den externa styrelseledamoten bidrog med till ert företag?

Vilka krav ställs på den externa styrelseledamoten?

Hur gick ni tillväga för att hitta en passande extern ledamot till ert företag?

Var det svårt för er att hitta en passande kandidat för ert företag?

Övriga frågor

Intervjufrågor till företag utan externa ledamöter

Har ni någon utomstående som ni i dagsläget diskuterar frågor som rör styrelsearbete med?

Vilka har anledningarna varit till att ni inte anställt externa ledamöter?

Känner ni ett behov av externa ledamöter i dagsläget?

Har ni funderat på att tillsätta en extern styrelseledamot?

Vilka kompetenser och egenskaper eftersöker ni hos en extern styrelseledamot i så fall? Vad skulle ni vilja att den externa styrelseledamoten bidrog med till ert företag?

Hur skulle ni gå tillväga för att hitta en extern ledamot som passar ert företag?

BILAGA 2

EGNA REFLEKTIONER

När introduktionen till examensarbetet började i januari stod jag där helt själv. Jag hade inte hunnit lära känna speciellt många under det halvår jag läst på ekonomprogrammet. De flesta hade dessutom sedan långt tidigare bestämt vem de skulle skriva med när den dagen kom. Därför stod jag där själv utan någon partner som jag kände förtroende att skriva med. Istället för att bli ihop parat med någon jag inte kände så valde jag att gå min egen väg och skriva arbetet på egen hand.

När vi under de första föreläsningarna skulle välja ett ämne vi ville skriva om förstod jag inte riktigt vilket stort arbete som jag hade framför mig. Men istället för att göra det övermäktigt och bara se slutdatumet så tog jag en dag i taget. Jag hade till en början inte en blekaste aning om vad jag ville skriva om. Det var först när exemplet kom upp under en föreläsning som jag kände att ämnet bolagstyrning i ett familjeföretag verkade intressant att skriva om. Jag började även söka på andra examensarbeten som hade skrivit om liknande ämnen. Jag fann inspiration och bestämde mig för att det var bolagstyrning i ett familjeföretag jag ville skriva om.

Jag började med att göra upp en tidslinje och satte upp de olika deadlines som kursen hade planerat. Jag satte även upp egna deadlines för att vara ute i god tid och ha tid och möjlighet att ändra och komplettera.

När de kommer till denna typ av arbete så hade jag grunderna. Jag hade två år tidigare skrivit en B-uppsats och under hösten hade jag i kursen Management skrivit en C-uppsats light. Tack vare detta hade jag ett någorlunda hum om hur uppsatsen förväntades vara uppbyggd. Jag hade dock skrivit dessa uppsatser tillsammans med två andra, där man hela tiden hade blivit puschad och tagit hjälp av varandra när de vart svårt. Under denna uppsats har förutsättningarna varit annorlunda då jag har utfört allt arbete och skrivit allt på egen hand.

Att skriva allt på egen hand har varit både positivt och negativt. Det positiva är att jag har fått lära mig att strukturera upp min tid, jag har blivit mycket mer självständig och mitt

självförtroende har ökat. Det negativa har varit att man inte haft någon att bolla idéer med. Nackdelen blir också att när man är inne i sitt skrivande så blir man i längden lite blind. Man ser inte riktigt de fel man gör, vilket någon utomstående ser. Som tur är har jag haft en god vän som också läser på högskola som har kunnat läsa det jag har skrivit, kommit med infallsvinklar och synpunkter. Detta har varit en tacksam tillgång att ha vid sidan om uppsats skrivandet.

Avslutningsvis anser jag att uppsats skrivandet har varit som en bergodalbana. Det har varit både psykiskt och fysiskt påfrestande men de har också varit otroligt intressant, utmanande och lärorikt. Efter att ha skrivit detta arbete bär jag med mig en stor ryggsäck med ny kunskap och erfarenhet. Jag är tacksam över att ha fått chansen att skriva detta arbete och trots att det många gånger varit tufft och en tung börda ångrar jag inte att jag tog initiativet att skriva själv, uppsatsen har fått både mig som person och min kompetens att utvecklas.

